

# **ІНСТРУМЕНТИ КОМАНДОУТВОРЕННЯ**



Друкується за ухвалою Вченої ради  
Чернівецького національного університету  
імені Юрія Федьковича  
(протокол № 7 від 30 червня 2022 року)

### Рецензенти:

В.К. Євдокименко, доктор економічних наук, професор  
(ПВНЗ «Буковинський університет»);

А.О. Чорновол, доктор економічних наук, професор  
(Чернівецького торговельно-економічного Інституту ДТЕУ).

### Вікторія КИФЯК & team

Інструменти командоутворення. Чернівці : Чернівець.  
нац. ун-т імені Юрія Федьковича, 2022. 165 с.

Посібник «Інструменти командоутворення» для практичних занять сформовано відповідно до програми дисципліни «Командоутворення».

Видання спрямоване на формування практичних навичок й уміння застосовувати новітні інструменти у практичній діяльності побудови ефективних команд в умовах цифровізації.

Навчальний посібник призначений для студентів економічних спеціальностей, слухачів шкіл бізнесу, викладачів, підприємців та читачів, яких цікавлять практичні аспекти командоутворення.

## Зміст

1. Що таке командоутворення?.....	3
2. Експериментальна основа командоутворення.....	12
3. Рольова структура ефективної команди та комунікацій.....	22
4. To do list.....	29
5. Аналіз емоційного стану колективу.....	31
6. Дослідження соціально-психологічного клімату.....	35
7. Прийняття колективних рішень.....	39
8. Методи генерації ідей командою.....	49
9. Методи мотивації командної роботи.....	61
10. Конфлікти у команді.....	64
11. Цифрові інструменти в управлінні командою.....	72
12. Цифровий етикет. Правила онлайн-взаємодії....	85
13. НЛП техніки для управління командним часом.....	91
14. Типи корпоративного відпочинку.....	99
15. Тимбілдинг на карантині. Формати, сервіси, завдання.....	109
16. Онлайн-ігри для тимбілдингу.....	125
17. Новітні інструменти тимбілдингу: коучинг і тренінг.....	138
18. Програма розвитку довіри в команді.....	142
19. Методи підведення підсумків роботи команди...	152
20. Тимбілдинг-кейси.....	157

# 1

## Що таке командоутворення?

Команда є співпрацею професіоналів, яка здійснюється через функціональний розподіл обов'язків та відповідальності, механізм злагодженої взаємодії з метою досягнення спільних цілей та результатів.



РОЛЬ КОМАНД ВАЖЛИВА НЕ ТІЛЬКИ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ, А Й У БУДЬ-ЯКИХ ІНШИХ – ПОЛІТИЧНИХ, МОЛОДІЖНИХ, ГРОМАДСЬКИХ.

У сучасних умовах динамічного середовища успішні компанії світу визначили команди як найефективнішу організаційну

одиницю створення інновацій на підприємстві, реалізації проєктів або розвитку бізнесу загалом. Наявність ефективних команд у бізнес-моделі значно підвищує рівень вартості бізнесу та конкурентоспроможності його на ринку. Командоутворення є одним з найефективніших засобів управління бізнесом у складному багатозадачному та мультирівневому середовищі. У цих умовах важливо створити команди, які більш гнучкі та мобільні, здатні швидко реагувати на виклики та загрози зовнішнього середовища.

### *Командоутворення VS Тимбілдинг*





Командоутворення – переклад від англійського слова «teambuilding». Проте проаналізувавши наукові та практичні джерела, можна простежити, що в українській науково-методичній базі цей термін має дещо інше значення.

Так, командоутворення являє собою сукупність принципів, методів та інструментів побудови ефективної команди.

А під тимбілдингом зазвичай розуміють захід або вправу, спрямовану на поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі. Командоутворення – це стратегічний інструмент, спрямований на довгострокові цілі. Тимбілдинг передбачає оперативну технологію вирішення поточних питань колективу.



Командоутворення – це методологія, а тимбілдинг – технічний інструмент. Командоутворення як інструмент синергії примножує наявний трудовий потенціал. Проте в загальному концепція двох термінів спрямована на формування ефективних відносин взаємодії професіоналів з метою досягнення певного результату, який дає синергетичний ефект співпраці.

## Що таке тимбілдинг?

Тимбілдинг (з англійської Teambuilding – побудова команди, командоутворення) – категорія, яка відображає заходи та технології для створення, побудови команди та поліпшення ефективності

комунікаційних зв'язків у команді з метою збільшення ефективності її діяльності.



### Гра як один з інструментів тимбілдингу

Основна форма подачі тимбілдингу – це гра. Правильне використання людських ресурсів є найважливішим елементом ефективного управління компанії. Тому тимбілдинг спрямований на моделювання життя всередині колективу та зорієнтованість його на спільну ефективну діяльність.



Поняття тимбілдингу запозичене із сфери спорту. Для того, щоб перемогти, спортивна команда повинна не тільки складатись із професіоналів, а й вміти організовувати грамотну тактику гри, розподілити ролі та задачі залежно від своїх слабких і сильних сторін. За таким же самим принципом працює і бізнес.

## Суть тимбілдингу

Функціональним призначенням тимбілдингу є формування сприятливих умов для комунікацій та співпраці в команді, які можливі при наявності навичок ефективної роботи в команді та постійного професійного розвитку у кожного члена команди.



Тренінги з командоутворення (тимбілдинг), бізнес-тренінги, активний відпочинок співробітників – це ефективні інструменти формування професійної команди. Фахівці та підприємці помітили, що команди, у яких є спільна мета, налагоджені взаємозв'язки, краще розв'язують проблеми, досягають результатів і реалізують проекти.

## Корпоратив....

На жаль, в багатьох невеликих вітчизняних компаніях підхід до поняття «командоутворення» залишається таким: виїхати на корпоративний захід, «шнурковий» курс чи спільно «командоутворитись» за столом. Не виключено, що формати корпоративів необхідні, але позиціонувати їх як цільовий командоутворюючий захід, недоцільно.

Комплексний підхід до тренінгу з командоутворення – дати можливість людям попрацювати разом не лише у функціональній команді, до якої вони звикли, а й у крос-функціональній:

- об'єднатись з колегами інших підрозділів для виконання конкретних завдань;

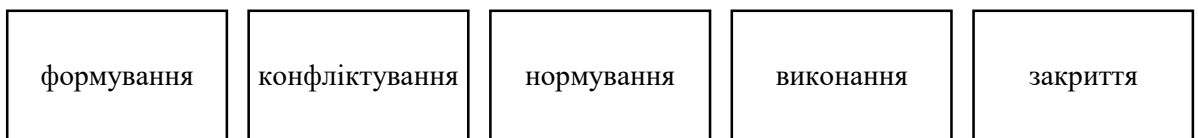
- створити бізнес-ситуації, під час яких зміниться стандартний розподіл ролей і людина зможе проявити себе з нової сторони;



- дати можливість створити на тренінгу саморегульовану команду та проявити себе лідером.

Усі колективи проходить п'ять стадій розвитку, за Брюсом Такменом, - «Послідовність розвитку в малих групах».

## П'ять стадій розвитку за Брюсом Такменом «Послідовність розвитку малих груп»<sup>1</sup>



Незалежно від того, на якій стадії розвитку перебуває команда, кожен керівник/лідер має справу з деякими ситуаціями.

### Етапи тимбілдингу

До класичних етапів тимбілдингу відносять:

- формування й розвиток навичок командної роботи;
- формування командного духу;
- формування команди.

Щоб досягти певних результатів, а також успішності бізнесу, ефективності й продуктивності праці та прибутковості підприємства, необхідно враховувати не тільки позитивні сторони тимбілдингу, а й негативні, які можуть проявлятися у різних аспектах управління, зокрема і в процесі тимбілдингу. Невміння працювати в команді,

<sup>1</sup> Bruce W. Tuckman – forming, storming norming and performing in groups. URL: <https://infed.org/bruce-w-tuckman-forming-storming-norming-and-performing-in-groups/>



конфлікти та відсутність спільних інтересів деструктивно впливають на будь-який бізнес.

Розрізняють такі інструменти формування команди, які в подальшій діяльності визначають тип відносин та стиль управління:

1. Інструмент катарсису: виражає емпатійні комунікації в команді, спрямований на формування емоційного інтелекту команди через співпереживання та вільне висловлення емоцій.

2. Інструмент каталізування: формує спільні думки та погляди команди, нівелює індивідуальні погляди й особливості.

3. Інструмент цілепокладання ґрунтується на цінностях команди та корпоративній культурі, яка стає основою командного духу і рушієм його розвитку.

4. Інструмент обґрунтування й аналізу базується на дослідженні фактів та явищ з різних поглядів і рівнів.

5. Інструмент консенсусу передбачає пошук механізмів узгодження інтересів команди.

6. Інструмент колаборації має основою поєднання різних професійних здібностей і поглядів з метою досягнення спільного результату.

Методи формування команди зазвичай використовуються комплексно.





## Основні принципи формування команди<sup>2</sup>:



- Добровільна приналежність до команди. Члени команди, розуміючи всі умови, обставини та основні параметри співпраці у команді, самостійно роблять вибір про входження до цієї команди та добровільно співпрацюють з її членами з метою досягнення спільної мети.

- Спільне виконання командної роботи відповідно до узгодженого між членами команди функціонального розподілу завдань. Часто завдання в межах командної роботи відрізняються від тих, які виконували працівники в межах ієрархічної структури управління.

- Командна відповідальність за результати спільної діяльності. Основною відмінною ознакою команди є спільний результат. Тож кожен член команди повинен розуміти відповідальність за виконання проєкту й усвідомлювати важливість комунікацій, оскільки результат залежить від роботи кожного.

- Отримання доходу залежно від результату командної роботи. Цей принцип впливає з попереднього принципу про командну відповідальність. Так і винагорода відбувається за реалізацію спільного проєкту, а її недоотримання залежить від професіоналізму та виконання завдань кожним.

- Дієві методи мотивації командної роботи. Для мотивації командної роботи варто проаналізувати новітні інструменти мотивації

<sup>2</sup> Москалюк В.Ю. Организация команды. URL: <http://spbume.ru/up/article/file/fsu/moskaluk.pdf>.

праці як кожного члена команди, так і колективної роботи загалом. Також варто врахувати індивідуальний підхід до мотивації праці кожного члена команди. Часто самореалізація та суспільне визнання мають більш дієвий вплив на командну роботу, ніж матеріальна винагорода.

- Автономний характер діяльності та самоорганізації командної роботи. В управлінні командною має значення інститут лідерства, а не начальства та адміністрації.

- Високий рівень ініціативності та дотримання договірної дисципліни як умова досягнення успіху в реалізації командного проєкту або завдання.

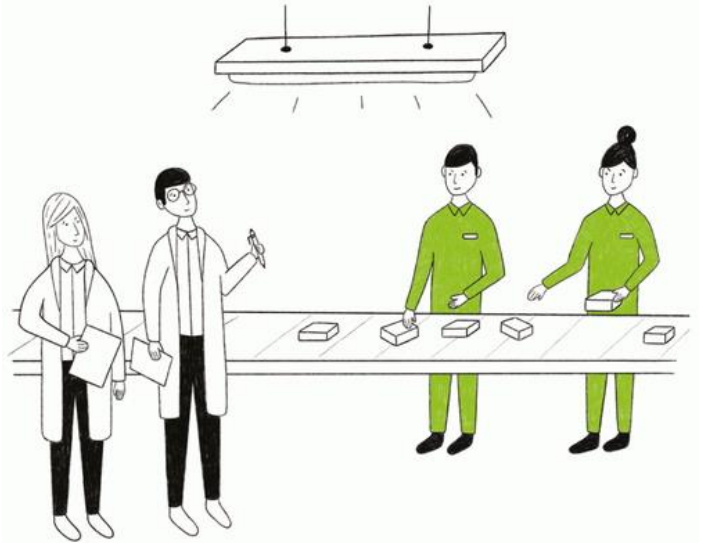
- Взаємопідтримка, комфортний соціально-психологічний клімат і високий рівень довіри у команді. Складові цього принципу формують спільний емоційний інтелект – управління емоціями та взаємовідносинами спрямоване на досягнення кінцевого результату. За межами командної роботи ці характеристики можуть недотримуватися.



# 2

## Експериментальна основа командоутворення

Дослідження різноманітних джерел у сфері менеджменту, психології, соціології, філософії та інших засвідчує, що не існує конкретної дати першого використання терміна «Teambuilding». Деякі вчені вважають, що основоположником тимбілдингу став автор Хоторнського експерименту, видатний американський професор, соціолог і психолог Елтон Мейо. Окремі науковці ототожнюють із цим терміном ім'я Уільяма Дайєра, американського дослідника та практика в галузі розвитку організації, який в 1977 році написав першу книгу з тимбілдингу. Проте всі дослідники сходяться на тому, що експерименти з міжособистісними відносинами сприяли формуванню концепції командоутворення.



### Хоторнський експеримент<sup>3</sup>

Е. Мейо, австралійський професор Гарвардської школи бізнесу, провів серію експериментів на базі компанії «Вестерн електрик» в Хоторні. Їх результати істотно змінили тодішні уявлення про мотиви поведінки співробітників в організаціях.

У Хоторнській компанії дослідження почалися з експериментів щодо поліпшення освітлення робочої зони, щоб знайти шляхи підвищення продуктивності праці. Результати експерименту не дали підстави для виведення цієї залежності, але виявили, що продуктивність була зумовлена тим, що працівники відчували

<sup>3</sup> П. Клейма. Книга Психологія 101. Факти, теорія, статистика, тести й таке інше, 240 с.

особливу увагу до себе як до учасників експерименту. Це явище назвали «Хоторнський ефект».

«Хоторнський ефект» означає схильність людей до поведінки, що відхиляється від загальноновизнаних норми, якщо вони знають, що є об'єктом експерименту і відчують особливу увагу до себе.

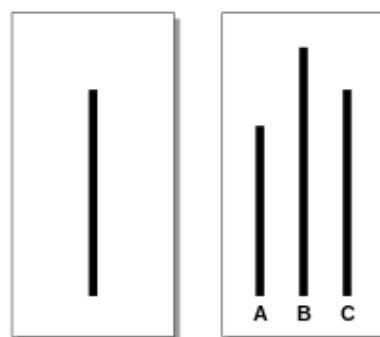
Таке «особливе» звернення до випробовуваних суб'єктів привело до появи нової наукової школи управління під назвою «Школа людських відносин».

Дослідження, проведені Е. Мейо, дали йому змогу зробити низку вирішальних висновків, які суперечать концепції «раціонального працівника». Основні з них такі:

- точний розподіл та нормування праці не завжди спричинюють зростання продуктивності праці;
- люди більш чутливі до соціального впливу групи подібних до них людей, ніж до стимулів і заходів контролю з боку керівництва;
- менеджер повинен мати належну професійну підготовку, щоб стати справжнім керівником. Він має розуміти потреби окремих людей і груп, заглиблюватися в проблеми обох, давати доречні поради та переконувати працівників здійснити зміни.

## Експеримент Аша<sup>4</sup>

В експериментах, який проводив Соломон Аш, студентам було запропоновано пройти тест на перевірку зору. Насправді в більшості експериментів усі учасники, крім одного, були «підставними особами», а саме дослідження полягало в тому, щоб перевірити реакцію студента на поведінку інших членів команди.



<sup>4</sup> Asch S.E. Effects of group pressure on the modification and distortion of judgments. In H. Guetzkow (Ed.), Groups, leadership and men(pp. 177—190). 1951. Pittsburgh, PA: Carnegie Press.



Досліджуваний суб'єкт заходив до аудиторії, де півколом стояли дев'ять стільців, і сідав на передостанній. Поступово один за одним з'являлися вісім інших учасників – «підставні особи», які займали інші стільці. Аш показує дві картки групі: на першій була намальована одна лінія, на другій – три лінії різної довжини.

Питання таке: яка лінія на іншій картці має таку ж саму довжину, як лінія на першій картці? Це був простий тест, тому що лінії відрізнялися на п'ять сантиметрів і відповідь була очевидною.

Досліджуваний суб'єкт відповідав за рахунком восьмим. Студентам було запропоновано висловити вголос свої думки про довжину декількох ліній у ряді показів. «Підставні особи» давали однакову явно неправильну відповідь.

Висновок: багатьом було дискомфортно, коли піддослідні відповідали правильно. При цьому 75 % піддослідних підкорилися вочевидь помилковому уявленню більшості принаймні в одному питанні. Загальний відсоток неправильних відповідей становив 37 %, а в контрольній групі лише одна людина дала неправильну відповідь з 35-ти. Коли «змовники» не були одноголосні у своїй думці, піддослідні набагато частіше не були згодні з більшістю. Коли було двоє незалежних випробовуваних,

або коли одному з підставних учасників доручали давати правильну відповідь, кількість помилок зменшувалася більш ніж у чотири рази. Коли один із підставних учасників давав неправильну відповідь, яка не



збігалися з основними, помилки також зменшувалися: до 9-12 % залежно від радикалізму «третьої думки».

## Ефект ореолу<sup>5</sup>

Ефект ореолу (Гало-ефект) – це коли ви передчасно оцінюєте когось, кого ви майже не знаєте. Ви зустрічаєте незнайому людину,

<sup>5</sup> Dermer, M; Thiel, DL When beauty may fail. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1975. №31 (6): Pp. 1168–76. doi:10.1037/h0077085.



але вона здається вам приємною, веселою та життєрадісною. Поговоривши з нею протягом години, ви просто не вірите, що у вашої знайомої чи знайомого можуть бути якісь недоліки. Це просто ідеальна людина! Але раптом людина розкриває сюжет першої серії сьомого сезону «Ходячих мерців», хоча ви ще на середині шостого. У стані шоку ви не можете зрозуміти, як цю людину можна було вважати ідеальною?!

Вперше «Ефект ореола» описав психолог Едвард Торндайк ще у 1920 році. Торндайк провів дослідження, попросивши військових командирів дати характеристику особам їхньої військової частини.

Більшість характеристик були «позитивними» та базувалися на такому факторі: якщо командир знає одного зі своїх солдатів і вважає, що він відповідальний, то автоматично той військовослужбовець



ставав в його очах ще й «порядним», «добрим», «розумним», «кмітливим» і т. д. Таку оцінку складно назвати об'єктивною. Цей вплив найлегше помітити, якщо подумати про наше ставлення до громадських діячів: відомих співаків чи акторів, політиків. Чому хтось нам подобається, а хтось ні. Чому ми ставимося до них саме так? Чи достатньо було в нас інформації, щоб скласти уявлення про їхні індивідуальності?

## Ефект соціальної фасилітації



У 1898 році Норман Тріплетт, французький професор агротехніки, виявив, що присутність інших робить людей більш енергійними і спонукає їх прискорити фізичну активність. Проте подальші дослідження показали, що присутність інших людей також може

знижувати мотивацію (ефект соціальної інгібіції), наприклад, запам'ятовуючи непов'язані за змістом склади, орієнтуючись у лабіринтах та розв'язуючи прості арифметичні задачі на множення. Домінантній реакції сприяє підвищене соціальне збудження. Однак, коли алгоритм розв'язування невідомий і людина не знає правильної відповіді, соціальне збудження (реакція на несвідому присутність інших неусвідомленого характеру) може ускладнити розумову діяльність і призвести до прийняття неправильних рішень. Увага переключається із завдання на присутніх людей. Коли завдання просте, дії вродженого плану або добре освоєна, тоді присутність інших надихає та сприяє правильному рішенню.

## Ефект Пігмаліона<sup>6</sup>

Це психологічний феномен, який передбачає очікування людини щодо виконання гіпотез, що визначає характер її поведінки та інтерпретацію реакцій інших людей, які породжують self-fulfilling



prophecy (самовтілювані пророцтва).

Наприклад, самоздійснювані пророцтва приводять до виникнення співпереживань.

Було проведено експеримент, в якому групу студентів коледжу, які не знали один одного, розділили на пари. Одна людина з кожної

<sup>6</sup> Curtis, R. C., & Miller, K. Believing another likes or dislikes you: Behavior making the beliefs come true. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1986. №51. Pp. 284—290.

пари, обрана навмання, отримує спеціальну інформацію. Деяким студентам із пари сказали, що вони подобаються партнеру, а іншим – що не подобаються. Потім пари студентів мають можливість зустрітися та поговорити один з одним.

Як і передбачали дослідники, студенти, які думали, що подобаються своєму партнеру, були більш приязними зі своїм партнером; вони були більш відвертими, менше висловлювали розбіжності з приводу обговорюваних тем, і в цілому їх манера спілкування була приємніша, ніж у інших студентів, які вважали, що не подобаються своєму партнерові.



Крім того, ті, хто думав, що вони подобаються їхньому партнеру, подобалися йому набагато більше, ніж ті, хто думав, що вони не подобаються їхньому партнеру. Тобто партнери виявляють схильність копіювати поведінку іншого в парі.

У командоутворенні ці тенденції можуть відігравати велику роль, адже виходить, що керівник своїми очікуваннями може спровокувати певну поведінку людей, а отже, мати вплив на продуктивність команди в цілому. Важливо, що self-fulfilling prophecy відбувається несвідомо, але відіграє важливу роль у людських взаєминах і, відповідно, взаєминах колективу.

## Експеримент «Дзеркало»



Цей експеримент запустили в кінці 2000-х років ЦРУ і вчені.

Гарвардського університету. Проєкт створювався, щоб зрозуміти, чому

розвідка не змогла запобігти терактам 11 вересня.

"Дзеркало" являло собою симуляцію надзвичайної події в шпигунській грі: група вчених мала спланувати теракт, а група офіцерів розвідки – йому запобігти.

Під час експерименту "терористи" послідовно обігравали "шпигунів". Встановили, що розвідка програвала, адже її команда неефективно використовувала власний потенціал. Перемоги вдалося домогтися лише тоді, коли всі "шпигуни" поговорили один з одним, дізналися більше про сильні і слабкі сторони учасників команди, переглянули ролі.



У процесі експерименту дослідники встановили:

- Якщо одна група добре справлялася з одним завданням, то, як правило, вона успішно виконувала й інші.
- Загальна задоволеність групою, мотивація або психологічні особливості окремих учасників ніяк не впливали на загальний успіх.
- Конкуренція всередині команди фактично знижувала колективний інтелект.
- Команди з великою кількістю жінок перевершували ефективність групи, в яких переважали чоловіки.
- Кращі результати показували ті групи, учасники яких багато спілкувалися між собою.
- Команди, де кілька людей "монополізували" спілкування, навпаки, були менш успішні.

## Практика командоутворення компанії Google

Компанія Google провела експеримент із дослідження ймовірних характеристик ідеальної команди, яке отримало назву «Аристотель» завдяки цитаті давньогрецького мислителя: «Ціле – більше, ніж сума його частин».



Дослідження тривало 5 років. Оцінка характеристик команди здійснювалася з позицій керівництва, лідерів команд та членів.

Так, керівництво оцінює ефективність командоутворення за

економічними показниками - результати продажів, обсяг виготовленої продукції тощо. Лідери команд розглядають ефективність і в кількісних результатах, і в тому, наскільки всі члени поділяють бачення компанії та її місію. А самі члени команди відзначають важливість корпоративної культури, атмосфери та комунікацій в середині команди.

Досліджувалася велика кількість параметрів, які могли вплинути на командоутворення: від цифрових навичок, спільного прийому їжі та до інтелектуальних рівнів членів компанії. Проте дослідження «Аристотель» показало, що ні значний рівень дружньої комунікації, ні наявний лідер чи відсутність ієрархії, ні наявність у команді різних темпераментів членів не впливає на ефективність співпраці у команди.



За результатами дослідження визначено п'ять основних характеристик успішних команд:

**Психологічно безпечне середовище взаємодії команди.** Ефективність команди залежить від соціально-психологічного середовища, де можна вільно висловлювати свої думки, ідеї без порушення емоційної «точки безпеки».

Для побудови такого емоційно безпечного середовища висловлювання своїх думок потрібно налаштувати комунікацію в команді про емоції членів команди, про справи в процесі виконання проєкту та поза ним.

Надійність ефективні команди характеризується високим **рівнем довіри та відповідальності**, як показали дослідження «Аристотель». Кожен член команди дотримується дедлайнів та знає, що колеги також відповідально ставляться до термінів та завдань.



Дослідження **Google** показало, що найбільш ефективні команди ставлять перед собою **чіткі та зрозумілі цілі**. Формують програму розподілу функцій відповідно до поставлених цілей. Усі досягнення реалізації програми відомі членам команди, що дозволяє досягти прогресу команди завдяки комунікації та реальній оцінці ситуації.

**Особиста мотивація.** Хоча командні цілі та результати спільні, значення цього результату для кожного інше: від матеріальної винагороди до прагнення самореалізації та зробити світ кращим.

**Відчуття значущості кожного члена команди.** Коли у команді обговорюється внесок досягнення спільного результату кожного члена, усі відчувають важливість своєї роботи та себе як професіонала та члена команди, що наближає команду до досягнення мети.

У процесі експерименту стало також зрозуміло, що внутрішній соціально-психологічний клімат команди залежить від керівника, а отже, і від нього залежить ефективність роботи, яка формується у психологічно комфортному середовищі самовираження.



Одним з основних результатів експериментального дослідження стало розуміння того, що колективний інтелект вищий за сукупний IQ кожного члена команди.

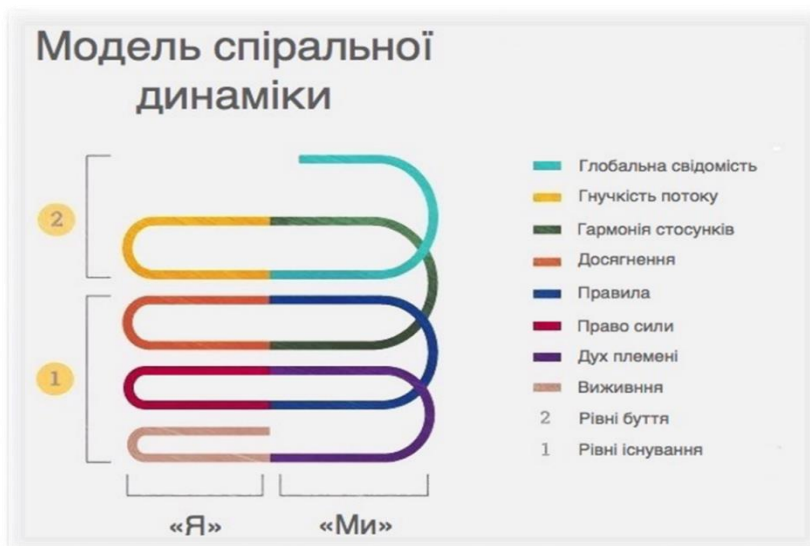
# 3

## Рольова структура ефективної команди та комунікацій

Модель спіральної динаміки пояснює розвиток свідомості людей.

Згідно із цією теорією, кожній людині в певний момент часу притаманний свій рівень, аналіз якого важливий для налагодження взаємодії в команді та формування спільного емоційного інтелекту.

### Культура Сили (Червоний)



Яскравим прикладом культури сили може слугувати лікарня з головним лікарем, який приймає всі важливі рішення. Якщо цей лікар сильний і відповідальний, то і його відділ буде успішним.



## Культура Правил (Синій)

Проявом культури правил є перелік правил, службові записки, корпоративні кодекси, компанії, де всі правила є строго визначеними. До прикладу можна взяти фабрику, де всі дії кожного співробітника є жорстко розписаними задля їхньої безпеки та успішності роботи самої фабрики.

## Культура Успіху (Оранжевий)

Здорова конкуренція між співробітниками, їх відсотковий внесок в результат праці компанії. Також є характерним таке поняття, як найкращий співробітник місяця. Прикладом можуть слугувати світові брендові компанії, де кожен працівник хоче зробити щось краще за іншого.



## Культура Згоди (Зелений)

Характерним є прояв командної роботи, пошук компромісів, задля успіху компанії в загальному. Дана культура є притаманною для більшість ІТ-компаній, які повинні швидко змінюватись в сучасному, динамічному ринку.

## Культура Творчості (Жовтий)

Компанії, які працюють на інноваційних ринках, де грає роль талант та унікальні риси. Характерними компаніями є стартапи, які якраз націлені на те, щоб своїми інноваційними рішеннями швидко захопити увагу ринку.

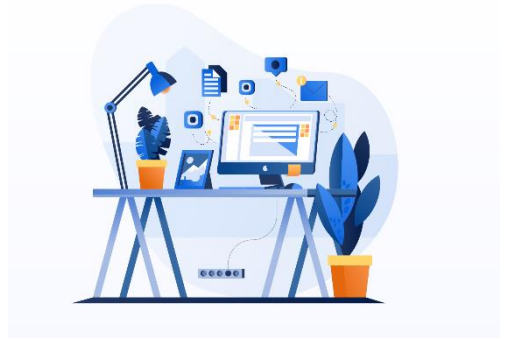


## Внутрішня комунікація

- це будь-які комунікації всередині організації. Вони можуть бути усними або письмовими, безпосередніми чи віртуальними, особистими або груповими;
- демонструють зв'язки між інтересами працівника та бізнес-задачами;
- підтримують зв'язок між інтересами працівників усіх рівнів та команд;

- інформують про новини та зміни у компанії.

Внутрішні комунікації допомагають досягати бізнес-цілей, але бізнес-цілі повинні бути відкритими та публічними.



### Бізнес-цілі

- прибутковість;
- поліпшення якості сервісу;
- рекомендації;
- управління репутаційними ризиками;
- продажі та нові індустрії;
- відповідальний підхід до виконання роботи;
- активна участь у внутрішніх проєктах та івентах;
- гордість за компанію та готовність її рекомендувати;
- стабільність заробітку;
- довіра до керівника;
- зворотний зв'язок та відповіді на запитання;
- повага та визнання;
- розвиток і навчання;
- можливість проявити себе.







У 2014 році Фредерік Лалу за аналогією спіральної динаміки розвитку свідомості «розфарбував» компанії, і найвищий ступінь організації був позначений бірюзовим кольором.

У своїй книзі «Відкриваючи організації майбутнього» він описав реально існуючі бірюзові компанії, де немає менеджерів, а співробітники самі визначають, що робити, і призначають собі зарплату.



## Кольорові організації



Бірюзові організації – це найвищий у сучасних умовах ступінь розвитку свідомості, який відповідає новітнім стандартним концепціям та підходам, вимогам соціальних викликів, організація починає сприйматися як «живий організм», який еволюціонує, а не механізм. Таким організаціям властива командна структура управління, а не ієрархічна.

## 3 ознаки компанії бірюзового рівня

1. Еволюційні цілі, прагнення позитивно впливати на суспільство і світ. Це відрізняє бірюзові компанії від більшості інших, чия мета - максимізація прибутку.

2. Самоорганізація, при якій кожен співробітник сам визначає для себе пріоритети, а в командах здійснюється експертиза та виробляється групове рішення.

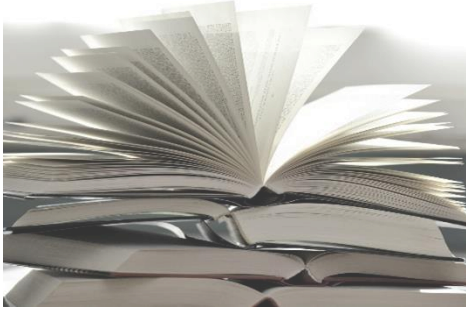
3. Цілісність, яка полягає в тому, що люди не розділяють роботу і життя, це частини одного цілого. У класичних компаніях роботодавець просить залишити особисте життя за порогом офісу та бути максимально продуктивним ресурсом. Але ж ми в будь-якому випадку залишаємось людьми зі своїми бажаннями і турботами.

## ХОЛОКРАТІЯ

**ХОЛОКРАТІЯ – МЕНЕДЖЕРСЬКА ІННОВАЦІЯ,  
НОВИЙ ПРИНЦИП ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ  
В КОМПАНІЇ**

Суть підходу полягає в тому, що кожна роль описує процес, який є проміжним кроком в реалізації цілей компанії. Кілька ролей об'єднуються в кола. Наприклад, в компанії може бути мета поліпшити маркетинг і продажі. Це два кола, всередині яких є 4 обов'язкові ролі, Lead Link (людина працює всередині свого кола від імені зовнішніх кіл), Rep Link (людина працює з зовнішніми колами від імені внутрішнього), Secreteru (координує внутрішні процеси кола), Facilitator (лідер зустрічей кола, їх координатор, його вибирають учасники кола).

Цікавим фактом є те, що ієрархія не зникла, тільки перейшла від ієрархії співробітників до ієрархії цілей.



1. Холакратія – соціальна технологія або система організації управління, в якій влада і прийняття рішень розподілена поміж командами, що самоорганізуються, а не надається згідно з управлінською ієрархією.

2. Формування організаційної структури здійснюється за принципом «плоскої структури» (її ще називають «піцца-стиль організаційна структура управління»). У Холакратії різні ролі в рамках організації будуються у вигляді системи кіл, що самоорганізуються (але не самоврядних). Кола мають ієрархічну організацію, зовнішні кола ставлять перед кожним колом конкретну мету та визначають сфери відповідальності. При цьому кожне коло наділяється повноваженнями щодо внутрішньої самоорганізації так, щоби забезпечити максимально ефективне досягнення поставлених цілей.

3. За холакратії передбачається структурований процес, відомий як «інтегративне прийняття рішень» для внесення пропозицій про зміни в структурі управління, внесення поправок у ці пропозиції та заяви заперечень проти них.

4. Назва системи «Холакратія» - зареєстрований товарний знак компанії HolacracyOne LLC.

Холакратія дозволяє підвищити гнучкість, ефективність, прозорість, інноваційну діяльність та ступінь відповідальності в організації. Задіяний підхід мотивує учасників команди брати на себе ініціативу і надає їм технологічний процес, за допомогою якого вони можуть розв'язати проблеми і втілювати ідеї. Система розподілених повноважень знижує тягар прийняття кожного окремого рішення, що лежить на керівниках.

## Практичні кейси

**Buurtzorg**<sup>7</sup> - нідерландська компанія, в якій понад 10,000 медсестер та медбрatів надають медичні послуги вдома половині країни. В компанії немає менеджерів, кожна невелика група (7-12 людей) організовується повністю сама. Після впровадження бірюзових практик компанія за 7 років із 10 людей виросла до 7,000. Із 2011 року Buurtzorg регулярно потрапляє в топ найкращих компаній для роботи в Нідерландах.

**Valve**<sup>8</sup> - ІТ-компанія із США, яка розробила такі ігрові хіти, як Counter-Strike, Half-Life, Dota 2, Steam. В компанії кожен сам вибирає, над яким проєктом працювати, «голосуючи» столами. У кожного стіл на колесах, і працівники переміщують свої столи по офісу, залежно від того, над яким проєктом працюють.

**IPLAND**<sup>9</sup> - український сервіс-провайдер ІТ-рішень для керування продажами в торговій мережі. В компанії працює понад 80 людей, які працюють за принципами холакратії. Структура компанії - це ієрархія призначень для надання цінності клієнту, і кожна команда бере на себе реалізацію частини цього призначення.

**UPTech**<sup>10</sup> - Українська ІТ-компанія, що займається розробкою мобільних додатків та веб-сайтів. У компанії працює понад 40 людей. Із цікавих практик - відкрита уся інформація всередині, в тому числі



фінансова. А розмір грошової компенсації за роботу кожен собі встановлює сам.

<sup>7</sup> <https://www.buurtzorg.com/about-us/>.

<sup>8</sup> [https://www.valvesoftware.com/ru/?job\\_cat=business-development/](https://www.valvesoftware.com/ru/?job_cat=business-development/).

<sup>9</sup> <https://ipland.com.ua/ru/about/kak-my-rabotaem/>.

<sup>10</sup> <https://www.uptech.team/about>.



# 4

## To do list

To do list (з англ. - «лист, який треба зробити) - інструмент, який допомагає здійснювати аналіз та самоаналіз виконаних завдань. Використання цього інструменту в командоутворенні дає можливість контролювати процес реалізації проєкту чи виконання завдання, здійснювати спільне планування часу командою.

### to do list на день:

- у неформальному чаті побажати всім гарного дня або ж скинути прикольний мем;
- спільний coffee break;
- відзвітуватись тімліді про завдання, виконані за робочий день;
- позначити свій настрій на мудборді в кінці робочого дня.

### to do list на тиждень:

Понеділок	Вівторок	Середа	Четвер
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
П'ятниця	Субота	Неділя	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- meeting на початку тижня, де тімлід роздає завдання працівникам на наступний тиждень;
- спільна обідня перерва;
- додаткова година перерви в середу на колективні ігри (Alias, шпигун, асоціації, мафія, настільний футбол, Xbox/PS);



## to do list на місяць:

- один день в тематичному дрес-кодi;
- корпоративний футбольний/ тенісний/ баскетбольний/ волейбольний матч в другу суботу місяця;
- похід в кіно/театр на третi вихідні місяця;
- «Піца-суші» meeting в останню п'ятницю, де в неформальних умовах зустрічі підводяться та обговорюються підсумки роботи за місяць.

## to do list на квартал:

- виїзд в гори на лижі та сани;
- пікнік на березі річки



# 5

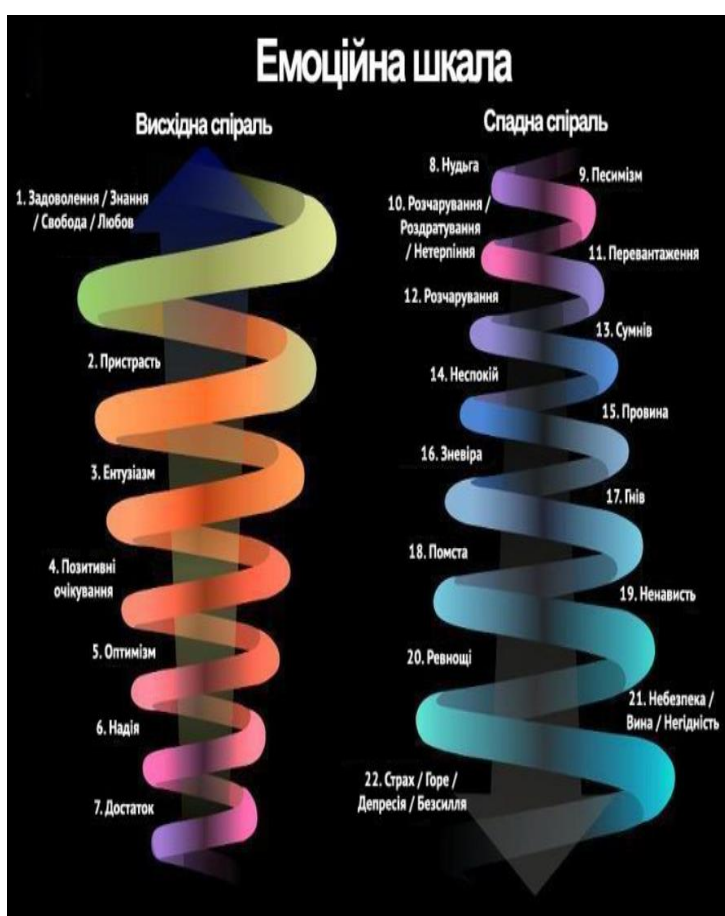
## Аналіз емоційного стану колективу

У сучасному світі цифровізації та мобільності людських ресурсів змінилися підходи до керівництва командами й бізнесом, оскільки постійні зміни та флуктуації зовнішнього середовища вимагають додаткової концентрації, стресостійкості, високого рівня відповідальності та готовності до інновацій водночас. Зміна парадигм менеджменту із системи TQM (Total Quality Management) на TQL (Total Quality Leadership) зумовлює необхідність інтеграції лідерських якостей у систему управління бізнесом і проектом.

У сучасних умовах у лідері-керівнику повинні поєднуватися стратегічне мислення, стійкість та оптимізм, креативність та навички формування сприятливого соціально-психологічного клімату співпраці персоналом у досягненні спільної мети.

Інструментом визначення соціально-психологічного клімату є аналіз емоційного стану колективу, який впливає на такі економічні показники, як продуктивність праці, транзакційні витрати, плинність кадрів, обсяги виробництва та продаж, а також прибутковість та вартість бізнесу. Такий взаємозв'язок

визначається терміном «емоційний інтелект трудового колективу».





## Механізм управління емоційним інтелектом команди

- Дати відповідь вербально чи письмово на питання «Які емоції я зараз відчуваю?»

- Дати відповідь вербально чи письмово на питання «Які емоції може відчувати партнер?».

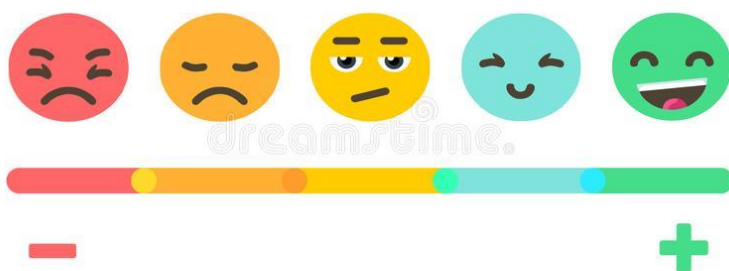
- Визначити спільну мету співпраці та перехресних інтересів з командою або партнером;

- Спроекувати сприятливий емоційний стан кожного для досягнення спільного результату;

- Сформувати план дій та взаємодій для досягнення спроектованого емоційного стану;

- Реалізувати план спочатку кожному члену команди, а потім дії у взаємозв'язку з іншими членами команди: укладення компромісів, перерозподіл повноважень та функціональних обов'язків, спільна співпраця та виконання завдань;

- Оцінити емоційний стан команди до та після реалізації заходів.





# Типові помилки при формуванні емоційного інтелекту команди

1. Недооцінка необхідності аналізу та управління емоційним станом команди.
2. Нерозуміння механізму управління емоціями та намагання поліпшити стан емоційного інтелекту команди через механізми примусу та формальні програми чи поради.
3. Переоцінка командної роботи над індивідуальними переживаннями членів команди.
4. Використання нетактичних слів при описі емоцій або проблеми.
5. Порушення психологічної безпеки члена команди через розкриття особистої інформації чи переживань.

## Техніки управління емоційним інтелектом у стресових умовах

**Розслаблення** (надання особистого простору та часу кожному члену команди, глибоке дихання, релаксація, візуалізація).

**Переключення уваги** (там, де увага, там і емоції): попросити описати предмет вербально чи письмово з позицій різних професій або людей різного віку.

**Відсторонення від ситуації:** попросити дослідити ситуації з різних позицій: близько, далеко, зверху, знизу, збоку, здалеку, поблизу, сьогодні, через 10 років і т.д.

**Аналіз проблеми:** через систему: причини - факт проблеми - наслідки проблеми - шляхи розв'язання - досвід.

**Формалізація емоцій**  
через Я-висловлювання, малювання своїх емоцій, письмовий опис, відображення смайликами.



У такий спосіб відбувається проживання емоцій низького тону та перехід на емоції високого тону, сприятливі для спільної роботи й досягнення результатів.



# 6

## Дослідження соціально-психологічного клімату

Соціально-психологічний клімат є середовищем реалізації спільних цілей команди та результатом виявлення її емоційного інтелекту.

Розглянемо сутнісну характеристику соціально-психологічного клімату з позицій різних напрямів.

Автор	Напрямок визначення поняття	Визначення соціально-психологічного клімату
Б.Д. Паригін	Емоційний настрій колективу	Переважає й відносно стійка духовна атмосфера або психічний настрій колективу, що виявляється як у ставленні людей один до одного, так і в їх ставленні до спільної діяльності.
Л.Е. Орбан-Лембри		Морально-психологічний настрій, який відтворюється у взаєминах в колективі; умови, що створюють ефективний процес трудової діяльності.
Ю.Л. Неймер	Внутрішній стан колективу	Внутрішній стан будь-якої спільноти, що відображає її комплексну здатність досягати поставлених цілей.
В.М. Шепель		Стійкий внутрішній емоційно-моральний стан колективу, в якому відображаються настрої людей, їх громадська думка, ставлення один до одного, матеріальні й духовні цінності, дух колективу [4, с. 254].
В.В. Москаленко	Аспект системи відносин колективу	Моральна й емоційна аспекти системи людських відносин, що склалися в групі.
Н.І. Бігун		Якісний аспект міжособистісних відносин, що виявляється у сукупності внутрішніх умов, які сприяють продуктивній спільній діяльності або перешкоджають їй.
В.С. Лозниця	Сукупність внутрішніх психологічних умов організації	Сукупність внутрішніх характеристик організації, що формуються в процесі розвитку та життєдіяльності групи, колективу.
А.М. Бандурка, С.П. Бочарова, Е.В. Землянська		Сукупність психологічних умов, що сприяють спільній продуктивній діяльності або перешкоджають їй.
Д. МакГрегор	Сприйняття працівником трудового середовища	Сприйняття працівником трудового середовища Внутрішні функції організації, виражені через призму сприйняття співробітниками. Безпосереднє сприйняття працівником його
М.Л. Гріфін		Безпосереднє сприйняття працівником його робочого середовища.

На основі визначень охарактеризуємо основні напрями поняття «соціально-психологічний клімат»<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Калужна Ю.В., Захарова К.В. Факторний аналіз формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 19. С. 108-112.

Б. Паригін і Л. Орбан-Лембрик характеризують соціально-психологічний клімат як інтегральний вияв емоційного настрою колективу;

В. Шепель,  
Ю. Неймер визначають соціально-психологічний клімат як внутрішній стан відносин в команді;

Н. Бігун та В. Москаленко розглядають сутність соціально-



психологічного клімату через характеристику аспекту системи відносин команди;

В. Лозниця, А. Бандурко, С. Бочарова та Е. Землянська; Д. МакГрегор, М. Гріффін визначають соціально-психологічний клімат як сукупність внутрішніх психологічних факторів, які формують середовище здійснення трудової діяльності з позицій комфорту для працівника.

Отже, **соціально-психологічний клімат** – це система умов, які формують емоційний інтелект команди, з одного боку, та визначаються стилем управління, корпоративною культурою, умовами праці, психологічним навантаженням і змістом праці – з іншого.

Запорукою успіху формування сприятливого психологічного клімату є перманентний аналіз проблем команди та факторів впливу на взаємодію командної роботи.

Результатом формування сприятливого психологічного клімату є синергетичний ефект від командної взаємодії.

Для формування сприятливого соціально-психологічного клімату взаємодії команди необхідно визначити та проаналізувати фактори, які його формують.



Найпростіший та найточніший спосіб виявлення таких факторів – це здійснити опитування чи анкетування працівників про ці фактори та оцінку впливу цих факторів на командну роботу або результат.



Сучасним інструментом формування сприятливого клімату в команді є феліцитарна політика (від лат. «феліцитас» - «щастя»).

**Феліцитарна політика** являє собою механізм взаємодії щастя кожного члена команди від команди в цілому та суспільства загалом, визначення кореляції благополуччя члена команди від команди та так само задоволення від роботи.

Зазначимо, що сьогодні дедалі більше науковців та практиків досліджують проблему людського щастя та залежність успіху реалізації проєкту чи розвитку бізнесу, зокрема на рівні національної економіки та глобальних тенденцій.

З економічної позиції, щастя не завжди сприяє інноваціям та зростанню економічних показників. Наприклад, продуктивність праці може зростати, а рівень щастя в команді знижуватися.

### **Техніка поліпшення соціально-психологічного клімату та аналізу проблем командної взаємодії**

Нехай кожен член команди вибере цитату про командування, яка найбільше підходить для нього:

- "Гравець, який робить команду великою, краще великого гравця." (Джон Вуд);

- "Командна робота: простіше кажучи, це менше "я" і більше "ми";
- "Основна причина, чому люди не просуваються вперед, полягає в тому, що вони погано працюють зі своїми колегами" (Лі Якокка);
  - "Робота в команді - це паливо, яке дозволяє звичайним людям досягати незвичайних результатів";
  - "Важливо те, що ваші товариші по команді повинні знати, що ви тягнете за них, і ви дійсно хочете, щоб вони були успішними" (Кобі Брайант);
  - "Зібратися разом - це початок. Триматися разом - це прогрес. Працювати разом - це успіх" (Генрі Форд);
  - "Одна людина може бути ключовим компонентом команди, але одна людина не може створити команду" (Карім Абдул-Джаббар);
  - "Група стає командою, коли кожен учасник досить впевнений у собі і своєму внеску, щоб похвалити навички інших" (Норман Шідл);
  - "У командній роботі тиша не золота, вона смертельна" (Марк Санборн);
  - "Створюючи команду, я завжди спочатку шукаю людей, які люблять перемагати. Якщо я не можу їх знайти, я шукаю людей, які ненавидять програвати" (Росс Перо);
  - "Командна робота розділяє завдання і подвоює успіх".

Така робота дасть можливість:

- ✓ визначити основну цитату команди;
- ✓ визначити погляди членів команди на її побудову та принципи взаємодії;
- ✓ визначити спільні погляди серед членів команди;
- ✓ ознайомитися членам команди з основними характеристиками командоутворення з цитат відомих людей.

# 7

## Прийняття колективних рішень

### Переваги групових рішень:

**Отримання більш повної інформації.** При залученні в процес прийняття рішень групи можна спостерігати різноманітність поглядів на основі досвіду, отриманого кожним із вхожих в неї фахівців. Подібне стає неможливим для однієї людини.

**Розробка безлічі варіантів.** У зв'язку з використанням групою великої кількості інформації обговоренню підлягає безліч поглядів. Подібна перевага колективних методів прийняття рішення особливо очевидна в тих випадках, коли команда складається з представників різних спеціальностей. Множинність пропозицій і думок, як правило, приводить до появи більшої кількості корисних варіантів, ніж у разі роботи кожного окремого співробітника.

**Максимальна ймовірність схвалення рішень колективом.** Часто у компаніях члени трудового колективу не ознайомлені з метою та цілями розвитку підприємства. Відбувається це через неналагоджений механізм доведення рішень до працівників або ж неефективну систему інформаційних потоків. Як показує практика успішних підприємств, залучення працівників до прийняття управлінських рішень сприяє не тільки швидшій реалізації цих рішень, а й мотивації персоналу та відчуттю причетності до команди підприємства.

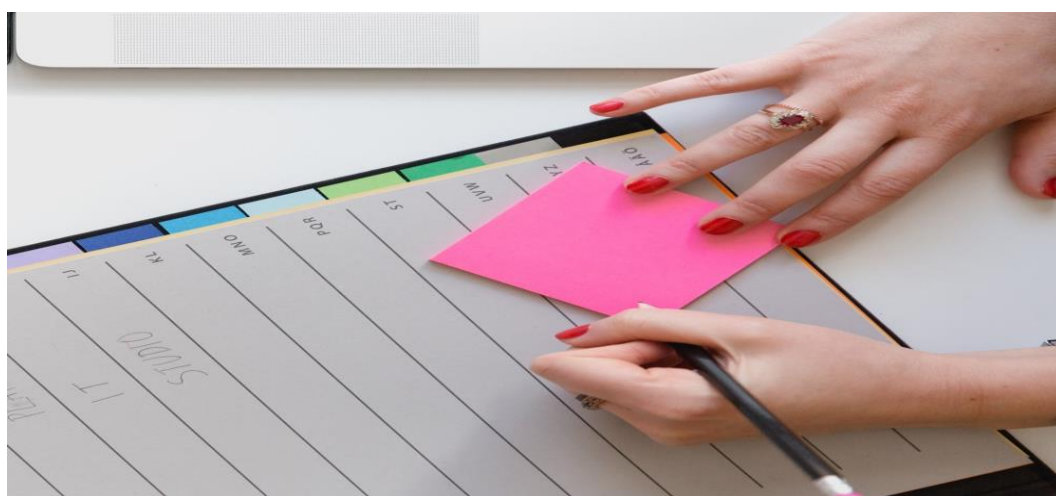
**Велика законність.** Колективні методи прийняття рішення узгоджуються з демократичними ідеалами суспільства. Саме тому думка, висловлена групою, багатьма людьми, сприймається як та, що володіє більш законною силою. Рішення, прийняте одноосібно, до того

ж людиною, що має повну владу, нерідко сприймається як деспотичне і диктаторське.

Процес прийняття рішення містить в собі багато різних елементів, але в ньому неодмінно присутні такі складові, як проблеми, цілі, альтернативи та рішення.



Ефективність керування командою залежить від використання багатьох факторів у комплексі, зокрема від процедури рішень та їх практичної реалізації. Але для того, щоб рішення керівництва було ефективним і дієвим, воно повинно відповідати певним методологічним основам.



Вибір мети дій (етап цілепокладання) зазвичай покладається на людину, у зв'язку з його неформалізованістю, математичними методами та технічними засобами практично не підтримується.



## Ролі членів команди у прийнятті рішень

У прийнятті командних рішень важливе місце відіграє концепція **Т-подібної людини**. Т-працівники (горизонтальна шапка «Т» означає широту знань, але відсутність глибини).

Т - працівники характеризуються комплексним поглядом на проблему та бізнес-процеси, можуть застосовувати свої знання та навички в багатьох сферах, їм притаманні кращі soft skills - комунікаційні здібності у команді.



I працівники (I - візуально відображає вертикальне глибоке занурення знань і навичок працівників) характеризуються експертними професійними знаннями у певній сфері чи за певним бізнес-напрямом. Таким працівникам властиві hard-skills більшою мірою.

Відповідно до **теорії Р. Белбіна**, в кожній команді, сформованій для прийняття оптимального управлінського рішення, найбільш ефективна колективна робота можлива за умови виконання її членами таких **9 ролей**:

**Генератор ідей.** Це людина, в завдання якого входить висунення нових стратегій. При цьому такому члену команди належить приділяти основну увагу тільки головним проблемам, які і треба буде розв'язати групі. Генератор ідей повинен бути серйозно мислячою людиною, індивідуалістом, при цьому відкритим до сприйняття свіжих ідей.

**Дослідник ресурсів.** Цей член групи повинен виявити нові ідеї та розробки, які мають місце за межами команди, і повідомити про них. За своїм характером така людина повинна бути екстравертом, зацікавленим, цікавим і комунікабельним.

**Координатор.** Цей член групи - неодмінно упевнена в собі і зріла людина, що володіє якостями керівника. У його завдання входить визначення загальних цілей. Очоливши процес прийняття рішення, координатор повинен вміло делегувати повноваження.

**Мотиватор.** Він динамічний і стимулює інших осіб. Під час роботи в команді мотиватор не повинен втрачати самовладання навіть при виникненні найважчою ситуації. Мотиваторам необхідно мати мужність і напор, що і дозволить групі успішно долати перешкоди, що виникають.

**Критик.** У завдання цього члена команди входить аналіз проблем з прагматичної позиції. Критик оцінює пропозиції, що надійшли, та ідеї в такий спосіб, щоб направити команду на прийняття збалансованого рішення. Цій людині, що грає в команді роль скептика, необхідно мати здоровий глузд, критичне мислення і обачність.

**Робоча бджілка.** У завдання цього члена команди входить перетворення концепцій і планів у практичні процедури. При цьому робочій бджілці необхідно регулярно й ефективно виконувати всі взяті на себе зобов'язання. Така людина повинна бути чутливою, м'якою і соціально орієнтованою. Їй просто необхідно бути гарним дипломатом і адекватно реагувати на різні ситуації та дії людей, а також брати активну участь у формуванні духу команди.

**Опора групи.** Людині, яка грає цю роль, слід підтримувати команду та надавати їй допомогу в найскладніших ситуаціях, сприяючи створенню гарного настрою. У групі йому відведена роль дипломата. За своїм характером він повинен бути спокійним і

впевненим у собі, а також вміти тримати під контролем власну поведінку.

**Спеціаліст.** Цьому члену команди необхідно перетворювати плани в реальність. Така людина повинна бути прихильником досягнень високих стандартів у своїй професійній сфері, а також володіти рідкісними навичками та знаннями.

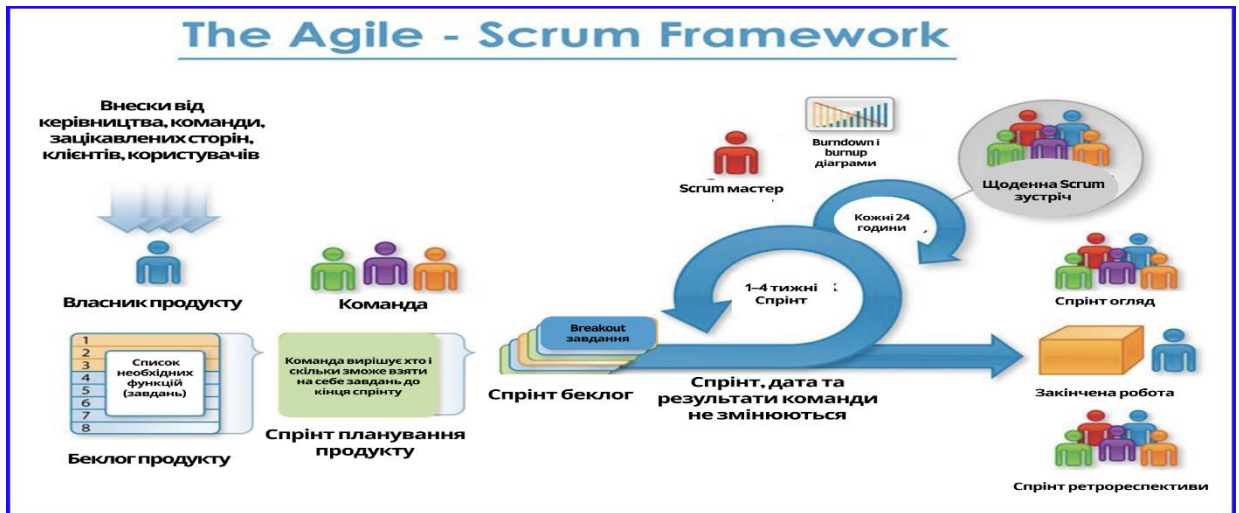
**Завершальний.** Цьому члену команди важливо підтримувати серед її членів наполегливість, застерігати їх від помилок, пов'язаних не тільки з діяльністю, але і з бездіяльністю. За своїм характером йому важливо бути старанним, сумлінним і відповідальним.

## Інноваційні технології прийняття командних рішень: Agile і Scrum



Ці інноваційні технології застосовуються для формування бізнес-процесів, механізм якого зображений на нижченаведеному рисунку.

## The Agile - Scrum Framework



✓ **Scrum** – це методика прийняття та реалізації рішень, де робочий процес поділено на рівні спринти (періоди часу), що тривають два-чотири тижні. На початку спринту проєктується мета та розділяються задачі, в кінці обговорюється результат й починається новий спринт (ітерація). Управляє проєктом власник продукту, який забезпечує зв'язок із замовником, і scrum-майстер, який контролює роботу команди та проводить щоденні обговорення й наради.

✓ **Kanban** – це методика прийняття та реалізації командного рішення, яка характеризується візуалізацією процесу та рівними розподілом задач між членами команди. Цей підхід розробили менеджери компанії «Toyota». Метод більш характерний для практиків роботи креативних та комунікаційних агенцій. Замість спринтів тут стадії: планування, розробка, тестування. Важливим інструментом є засоби візуалізації задач: фізичні дошки зі стікерами або електронні табло, наприклад Kanba у Bitrix. Стікер позначає задачу, яка повинна пройти всі стадії, спроектовані на карті, максимально швидко. Нову задачу можна поставити після того, як розв'язана одна з існуючих.

Для того, щоб оцінити можливість досягнення мети і вироблення раціональних впливів, які діють у рамках реалізації циклу управління, зазвичай використовують спеціалізовані засоби та методи підтримки прийняття рішень. Спектр програмних засобів, що реалізують об'єктивні математичні методи підтримки прийняття рішень, досить широкий: від окремих програм обробки інформації та виконання



розрахункових завдань до автоматизованих систем підтримки прийняття рішень та експертних систем.

## Business Intelligence

Сьогодні генерація звітності та виконання аналізу потрібні як для прийняття обґрунтованого рішення командою, так і для членів-професіоналів команди.

**Business Intelligence** – це корпоративний транзакційний додаток, база даних або ж фінансова звітність, що змінюється та контролюється на регулярній основі. Технології для підготовки звітності охоплюють всі аспекти бізнесу, їх наявність вважається обов'язковою, а самі вони розглядаються як корпоративний стандарт поряд з іншими базовими технологіями прийняття командних рішень.



**BI (Business Intelligence)** – програмне забезпечення, створене на допомогу менеджеру для аналізу інформації про компанію та її оточення; подальше вдосконалення всієї системи прийняття рішень. Більшість інструментів BI користувачі застосовують для доступу, аналізу та генерації звітів за даними, що найчастіше розташовуються в сховищі, вітринах даних або оперативних складах даних. Сьогодні система BI здатна уявити стан всієї організації на даний момент з важливими показниками та з можливістю деталізації

Основною рисою другого покоління систем BI є те, що вони адаптовані до типового сценарію роботи користувача.

Компанія Oracle представила новий сервіс BI Cloud Service, що дозволяє аналізувати дані з різних джерел. Клієнти можуть отримувати інформацію та аналізувати її в будь-який час, в будь-якому місці з мобільних пристроїв.

- **Системний інтегратор «Крок»** запустив сервіс «BI as a Service» або BaaS. Рішення розраховане на великі організації, зацікавлені в зниженні капітальних витрат і прискоренні прийняття управлінських рішень. За допомогою цього інструменту можна аналізувати й порівнювати великі обсяги інформації, вибудовувати ключові показники та приймати бізнес-рішення, минаючи стадію капітальних витрат на придбання софту, ліцензій і можливу модернізацію інфраструктури.

- **Хорватська компанія «Qualia»** створила BI-рішення, призначене спеціально для малого та середнього бізнесу – BusinessQ. Це досить простий веб-додаток з низькою вартістю. Необхідна лише година на вивчення і налаштування, потім вся потрібна інформація в наочному вигляді надходить учасникам команди. Можна створювати не тільки статичні звіти, але й інтерактивні панелі для керівника, щоб він був у курсі важливих показників роботи команди.

- **Представлена нова версія BI-системи** тепер може працювати на iPad і iPhone. Таким чином, керівник може в зручному графічному вигляді переглядати аналітику для даних з ERP і CRM, ініціювати дії та запускати робочі процеси безпосередньо на своєму мобільному пристрої. Це допомагає скоротити час, необхідний для прийняття рішень, і сприяє підвищенню гнучкості та динамічності організації в цілому.

У нинішніх умовах при створенні єдиного інформаційного простору на підприємствах чимраз використовуються web-технології інтеграції даних і додатків. Так, формуються інформаційні портали підприємств.



Для всебічного аналізу даних у сучасних ВІ використовуються OLAP-інструменти (online analytical processing).

## OLAP-інструменти

Уможливають розгляд різних зрізів даних, в тому числі тимчасових, що дозволяє виявляти різні тренди та залежності (по регіонах, продуктів, клієнтам і т.п.), виконувати аналітичні операції згортки, деталізації, порівняння в часі.

Досить поширений термін «OLAP-куб» – це тривимірне уявлення даних організацій з можливістю побудови трендів, аналітики і т.д. Очевидні плюси такого подання і в інших формах аналізу даних, у тому числі для прогнозування. Ключова вимога, що ставиться до OLAP-систем – швидкість, що дозволяє використовувати їх в процесі інтерактивної роботи аналітика з інформацією (тривалий час очікування може згубно впливати на ланцюжок міркувань команди).

У тій чи іншій мірі технології OLAP використовуються в значній частині сучасних ERP-систем. Більшість даних, що використовуються в OLAP для аналізу, генеруються в інших інформаційних системах (ERP, CRM, HRM і т.д.). Багатовимірною моделлю дозволяє одночасно вводити дані та легко аналізувати їх (наприклад, планфакт-аналіз).

**Важливе завдання** – багатовимірний зворотний розрахунок для програмування різних варіантів подій при прийнятті командних рішень. Приклади продуктів: Microsoft PerformancePoint, Oracle EPB, Oracle OFA, Oracle Hyperion Planning, SAP SEM, Cognos Enterprise Planning, Geac. Консолідація даних відповідно до міжнародних стандартів обліку, беручи до уваги частки володіння, різні валюти й внутрішні обороти,

— актуальне завдання в зв'язку з посиленими вимогами перевірчих органів (SOX, Basel II) і виходом компаній на IPO. OLAP-технології дозволяють прискорити розрахунок консолідованих звітів і підвищити прозорість усього процесу для команди. Приклади продуктів: Oracle FCH, Oracle Hyperion FM, Cognos Controller.





# 8

## Методи генерації ідей КОМАНДОЮ

### МОЗКОВИЙ ШТУРМ

**Мозковий штурм має три обов'язкові етапи:**

1.

**остановка проблеми.** Чітке формулювання (не «Нам не вистачає грошей на облаштування інтерактивної аудиторії», а «Нам не вистачає 50 тис. грн на облаштування інтерактивної аудиторії»).

2.

**генерація ідей.** Приймаються будь-які ідеї (фантастичні, абсурдні, нестандартні) – чим більше, тим краще. При цьому ідеї можна комбінувати та доповнювати. Жодної критики.

3.

**ідбір, систематизація та оцінка ідей.** Критика вітається. У такий спосіб виявляються найефективніші рішення.

Мозковий штурм відбувається під керівництвом ведучого, який ставить конкретне завдання. Можна розділити учасників на 2 групи: одна буде пропонувати ідеї, а друга – аналізувати.

### Головні переваги методу мозкового штурму:

- + синергетичний ефект;
- + творчий потенціал трансформується у колективну (ігрову) діяльність;
- + позитивне середовище сприяє легкому прийняттю критики, що дозволяє з легкістю імпровізувати та підвищує рівень довіри у команді;
- + існує багато модифікацій цього методу, які підійдуть будь-якій сфері діяльності.

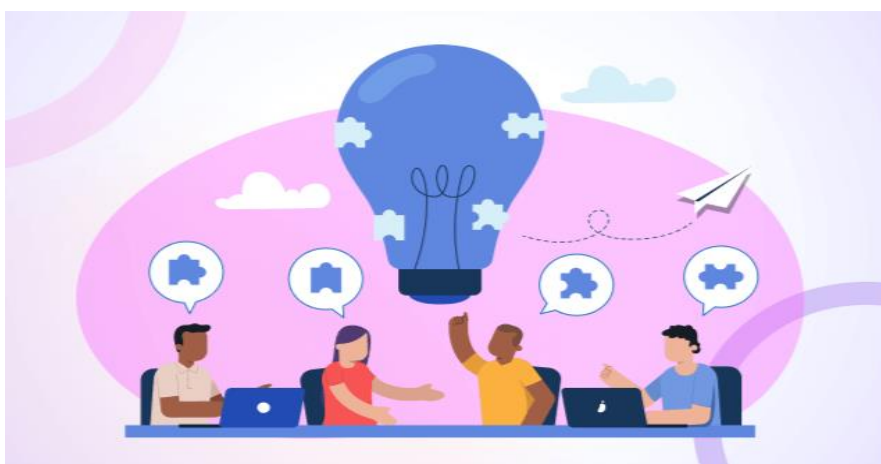
## Правила ефективного мозкового штурму

1. **Попередня підготовка.** Проінформувати учасників заздалегідь (за 2-3 дні), щоб вони обдумали поставлену проблему.
2. **Багато учасників.** Це дасть багато ідей.
3. **Налаштувати.** Більш детально представити завдання сеансу.
4. **Нотатки.** Кожний учасник протягом усього сеансу має занотовувати ідеї.
5. **Ніякої критики.** Зазвичай, найнеординарніші ідеї у процесі переробки та доповнення стають найефективнішими рішеннями.
6. **Максимальна генерація ідей.**
7. **Модифікація ідей.**
8. **Візуалізація.** Використання дощок, маркерів, стікерів тощо.
9. **Негативний результат.** Уявити, що поставлена задача має протилежний характер. Це дозволить виявити нові ідеї та бути готовим до будь-якої ситуації.

## МЕТОД ДЕЛЬФІ

Метод Дельфі включає в себе мозковий штурм, інтерв'ю та опитування. Учасники (не більше 20) поділяються на експертів та аналітиків. Метод складається з трьох етапів:

1. **Попередній. Відбір учасників.**
2. **Основний. Постановка проблеми.** Експерти розділяють її на частини. Аналітики проводять аналіз цих частин, виділяють найбільш поширені та складають перелік питань.



Експерти розглядають перелік питань і виносять судження: чи достатньо надано інформації про проблему. Аналітики редагують перелік питань.

Експерти знову розглядають питання та висувають варіанти рішень проблеми. Аналітики визначають найбільш популярні погляди та намагаються зблизити їх. Найменш популярні озвучують.

Процес повторюється доти, поки експерти не досягнуть спільного рішення. При цьому всі розбіжності детально вивчаються.

Виноситься спільна оцінка та складається план розв'язання проблеми.

**3. Аналітичний.** Аналітики переглядають усі висновки та розробляють остаточний план дій.

### Недоліки методу Дельфі:

- колективне рішення не завжди правильне;
- аналітики відкидають креативні рішення, які мають мало прихильників (ці рішення можуть бути найбільш ефективними та інноваційними);
- неможливий оперативний аналіз, оскільки кожний етап може тривати до 24 годин;
- експерти схильні проявляти конформізм, підтримуючи колег, при цьому ігноруючи свої оригінальні ідеї;
- організатори мають спокусю маніпулювати експертними групами.

### СИНЕКТИКА

Метод синектики злегка нагадує мозковий штурм та метод Дельфі, однак відрізняється від них тим, що в ньому активно використовуються порівняння та аналогія, а також вітається критика.

#### *Типи аналогій у синектиці:*

**Прямі.** Наприклад: політ літака нагадує політ пташки або метелика.

**Особисті (суб'єктивні).** Один винахідник ставив собі такі запитання: «Як би я себе почував, якщо б мої руки були крилами гелікоптера?» та «Як би поводило себе моє тіло, якби я був підйомним краном?»

**Символічні.** Метафори, порівняння, алегорії. Наприклад: гостра проблема, кам'яне серце тощо.

**Фантастичні.** Спроби уявити речі такими, якими вони бути не можуть. Наприклад: «Коли я їду у машині, всі ями, нерівності та затори зникають автоматично».



**Хід синектичного сеансу:**

Відбір учасників: 2-3 спеціалісти різних професій та 2-3 працівники. Учасники мають бути абсолютно різними: за віком, знаннями, життєвим і професійним досвідом, характером. Керівник збирає учасників у приміщенні з дошкою й роздає їм аркуші паперу з ручками, фломастерами та олівцями.

1. Учасники виконують невеликий «ice-breaker» на використання аналогій.



2. Учасникам чітко формулюють проблему, після чого вони обговорюють можливі рішення, наводять аналогії, можливі перешкоди, ставлять та опрацьовують запитання.

3. Якщо рішення поставленого питання було знайдено, групі синектиків пропонують знайти розв'язки інших проблем, актуальних для колективу.

## МЕТОД SCAMPER або Шахрай



методика креативності у формі перевірного списку

SCAMPER є абрєвіатурою, яка позначає 7 ключових слів, що стимулюють креативне мислення.

**Substitue (Заміщати)** – розбийте проблему на компоненти та окремі процеси та подумайте, чим можна замінити кожен із них.

**Combine (Комбінувати)** – об'єднайте частини проблеми між собою та зовнішніми предметами (або ідеями), щоб створити щось нове.

**Adapt (Адаптувати)** – подумайте, як можна інакше використовувати вже існуючі ресурси та можливості для вирішення питання.

**Modify/Magnify (Модифікувати/Збільшувати)** – шукайте, як можна змінити та поліпшити існуючі ідеї або процеси, як можна змінити їх інтенсивність або значущість.

**Purpose/Put to other uses (Мета/Знайти інше застосування)** – подумайте, для яких ще цілей можна застосувати вашу ідею.

**Eliminate (Усунути)** – спрощуйте проблему, розділяйте її на частини та відкидайте те, чим можна пожертвувати.

**Rearrange (Переставляти, змінювати порядок)** – що буде, якщо порушити послідовність у вашому завданні? Перевернути її з ніг на голову чи перетасувати ключові блоки.

## МЕТОД АНАЛОГІЇ

Слово «аналогія» походить від грецького «відповідність, схожість». Часто робимо висновки за аналогією, тобто переносимо властивості відомого об'єкта на менш звичний, але зі схожими рисами. Завдяки аналогіям в науці виникають нові гіпотези.

Наприклад, аналогією магазину іграшок для дітей може стати магазин іграшок для дорослих. Це стосується речей, які люди купують для задоволення, для краси, – статуєток, годинників, картин і т.д.



## МЕТОД БРЕЙНРАЙТИНГ

Брейнрайтинг – це методичний інструмент, основою якого є мозковий штурм. Але суть цього методу полягає у письмовому висловленні своїх ідей та пропозицій, а не вербальному. Учасники описують свої ідеї, а потім обмінюються між собою листочками. Кожен, хто тримає новий листок, вносить свої пропозиції та доповнення до ідеї, далі учасники команди знову обмінюються листками, аж поки листки не повернуться до автора ідеї (не більше 15 хвилин).

У брейнрайтингу також застосовуються правила не критикувати ідеї та пропозиції, мотивація більшої кількості таких ідей.

## ТИПОВИЙ ПРИКЛАД МЕТОДУ БРЕЙНРАЙТИНГУ

Менеджери парфумерної компанії вирішили застосувати метод запису думок в пошуках новаторських ідей для розвитку бізнесу. Кожен учасник засідання записав свою ідею на листку й обмінявся із сусідом. Один з менеджерів подумав про виробництво нового сорту мила та прального порошку, тоді як інший вніс до списку пропозицію розробити нову лінію з виробництва шампуню і бальзаму для волосся. Ну, а третій, коли до нього потрапив листок із цими двома ідеями, з'єднав їх і запропонував створити унікальний продукт: мило, шампунь і кондиціонер в одному флаконі.



## МЕТОД ЗАЛУЧЕННЯ ПРОФЕСІОНАЛІВ

Найкращий спосіб навчитися якісно презентувати свою ідею – розповісти про неї бабусі або маленькій дитині так, щоб вони зрозуміли суть. Або просто людині, яка зовсім не розуміється на питанні. Саме людина «з вулиці» може несподівано побачити те, чого не бачите Ви - фахівець із «чорним поясом», і ваші титуловані досвідчені колеги. Свіжий погляд – надзвичайно потужний інструмент для переосмислення досвіду та пошуку нових ідей.



## МЕТОД ШЕСТИ КАПЕЛЮХІВ

По черзі роздають 6 кольорових карток, які символізують 6 капелюхів. Кожен капелюх символізує певну точку зору:

1. **Білий капелюх** – нейтралітет і об'єктивність. До уваги беруться лише факти, жодних емоцій і особистих думок.
2. **Білий** – емоції та особисті думки. Висловлюється все, що думаєте з приводу ідеї, не побоючись заперечень.
3. **Чорний** – всі негативні аспекти. До уваги беруться всі аргументи, які говорять проти проєкту.
4. **Жовтий** – всі позитивні аспекти, які говорять на користь проєкту, рішення, ідеї.
5. **Зелений** – креативність. Дозволено все, про що до цього не могло бути й мови.
6. **Синій** – підведення підсумків і прийняття рішень.



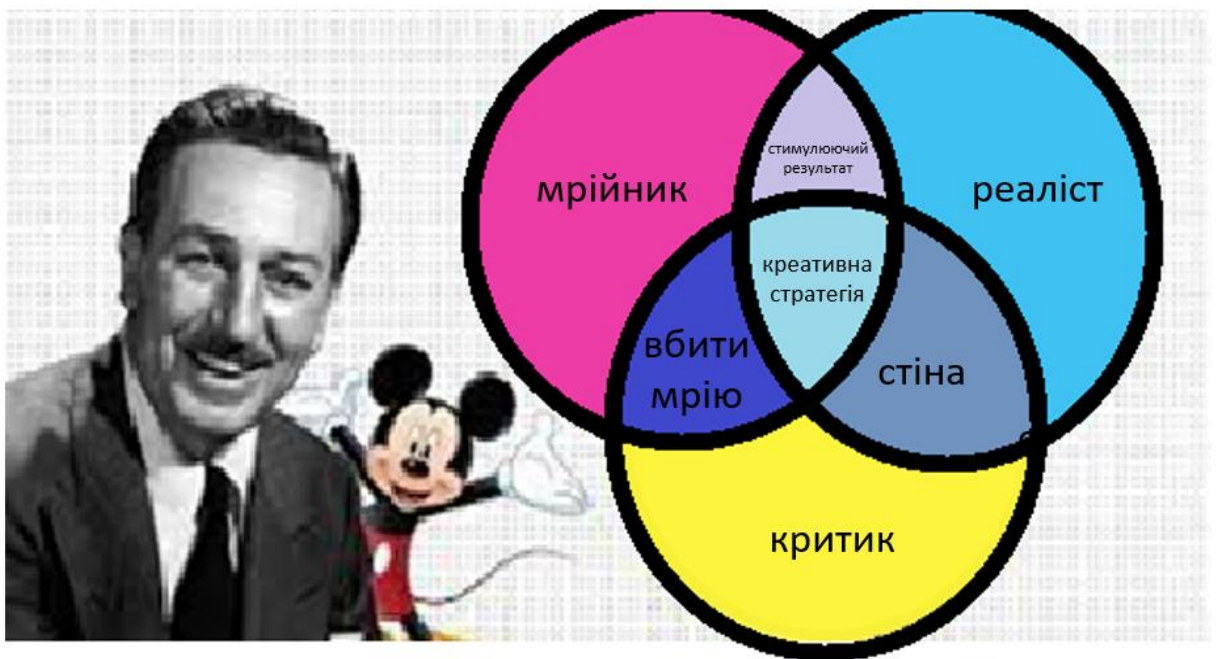
## МЕТОД УОЛТА ДІСНЕЯ ТА МАРКА ЦУКЕРБЕРГА

Техніка схожа на метод шести капелюхів, тільки учасникам треба приміряти лише три ролі:

- Мрійник пропонує рішення, не обмежуючи себе ні в чому.
- Реаліст обговорює ідеї з урахуванням реалістичності реалізації.
- Критик шукає слабкі місця в пропозиціях реаліста.

Це один з небагатьох методів, де критика є обов'язковим елементом сесії генерації ідей.





Ще одна варіація рольового брейнсторма – поставити себе на місце Стіва Джобса, Ілона Маска, Таїті Оно або Едвардса Демінга, пропонуючи ідеї від їхнього обличчя. У цьому випадку на початку сесії кожен учасник вибирає собі роль, пропонуючи надалі ідеї від імені свого альтер-его.

## МЕТОД ФОКАЛЬНИХ ОБ'ЄКТІВ

Тут поєднуються ознаки різних об'єктів в одному предметі. Приклад: свічка і поняття «Новий рік». Новий рік – свято, іскри бенгальських вогнів. Свічки це також стосується. Якщо бенгальський вогник стерти в порошок і додати його у віск, то вийде «новорічна» свічка із крихтою, що іскриться, усередині.

Етапи:

1. Визначте фокальний об'єкт (предмет обговорення). Це може бути продукт, функціонал, проблема.
2. У випадковий спосіб виберіть 4-5 іменників.
3. Придумайте для кожного зі слів по 2-5 прикметників-характеристик.
4. Зв'яжіть ці параметри із фокальним об'єктом, пропонуючи різні варіанти його апгрейду.

## МЕТОД МЕНТАЛЬНИХ КАРТ

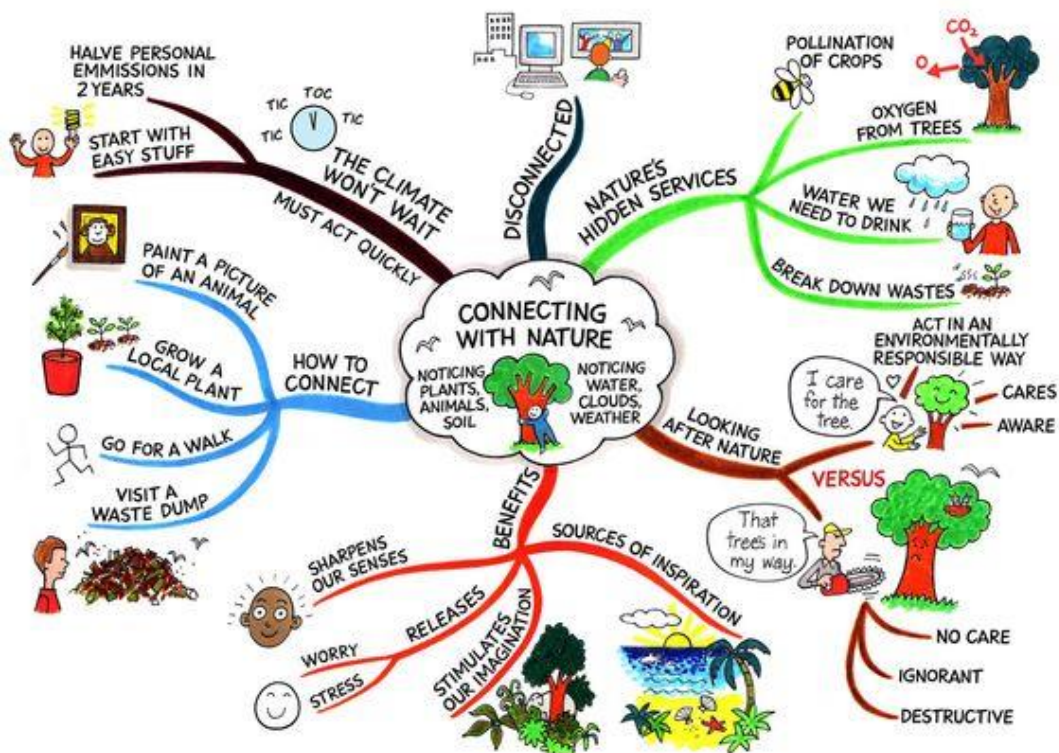
У центр аркуша заноситься ключове поняття ідеї для бізнесу або проєкту, а всі асоціації, які варто запам'ятати, записуються на лініях-

відгалудженнях, що йдуть від нього. Ідеї для бізнесу можна малювати. Створення подібної карти може допомогти придумати нові асоціації.



### Етапи:

1. Модератор зображує у центрі проблему, що потребує розв'язання.
2. Кожен з учасників виходить і малює свою ідею щодо обговорюваної проблеми.
3. Після того як усі учасники запропонували та візуалізували мінімум одну ідею розв'язання проблеми, необхідно придумати варіанти вирішення проблем, запропонованих раніше.



У результаті виходить картина із зображенням ідей, що нагадує генеалогічне дерево.

## ЕФЕКТ «СТРАВІНСЬКОГО»

На початковому етапі учасники письмово викладають ідеї на картках. Після цього картки збираються, перемішуються й випадковим способом видаються учасникам. Останні у процесі обговорення отриманих в такий спосіб ідей поєднуються у команди. Завдання команди - максимально креативно захистити ідеї.

### Етапи:

1. Модератор формує проблему або завдання для обговорення. Наприклад: «Якими способами ми могли б створити інноваційнішу продукцію?».

2. Кожен учасник формує протягом 5-10 хвилин вісім ідей, кожна з яких записується на окремій картці.

3. Ведучий збирає всі картки та перетасовує.

4. Ведучий роздає всім учасникам по три картки, переконавшись у тому, щоб не було отримано картку особистого авторства.

5. Учасники вивчають отримані картки, точніше ідеї, та пріоритизують їх.

6. У цей час модератор розкладає на столі картки, що залишилися, лицьовою стороною вгору та пропонує учасникам обміняти невдалі, на думку учасників, картки.

7. Далі настає час обміну як мінімум по одній картці між учасниками.

8. Модератор просить учасників розділитись на групи. Кількість учасників групи може бути будь-яка. При цьому група має вибрати з усіх карток учасників лише три найкращі. Інші потрібно повернути ведучому.

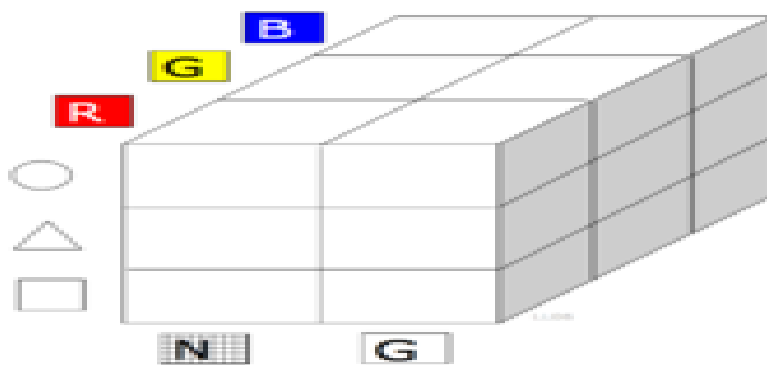
9. Далі кожна група на прохання ведучого представляє ідеї на своїх картках якнайкреативніше — з використанням підручних матеріалів, уяви, акторської майстерності або інших талантів. Результатом може бути слоган, пісня, плакат, сценка.

## МОРФОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ

Суть методу – виявлення в проєктованому об'єкті (продукті або процесі) кількох значимих морфологічних ознак чи параметрів (це можуть бути елементи конструкції чи функції) і складання всіх можливих поєднань цих ознак із вибором найкращих комбінацій.

Етапи:

1. Вибираємо об'єкт: продукт або процес.
2. Складаємо список його значущих елементів: складових частин, параметрів або функцій, без яких об'єкт, що проєктується, не може існувати.
3. Для кожного елемента записуємо всі можливі варіанти виконання – так званий морфологічний ящик.
4. Вибираємо найкращі поєднання.





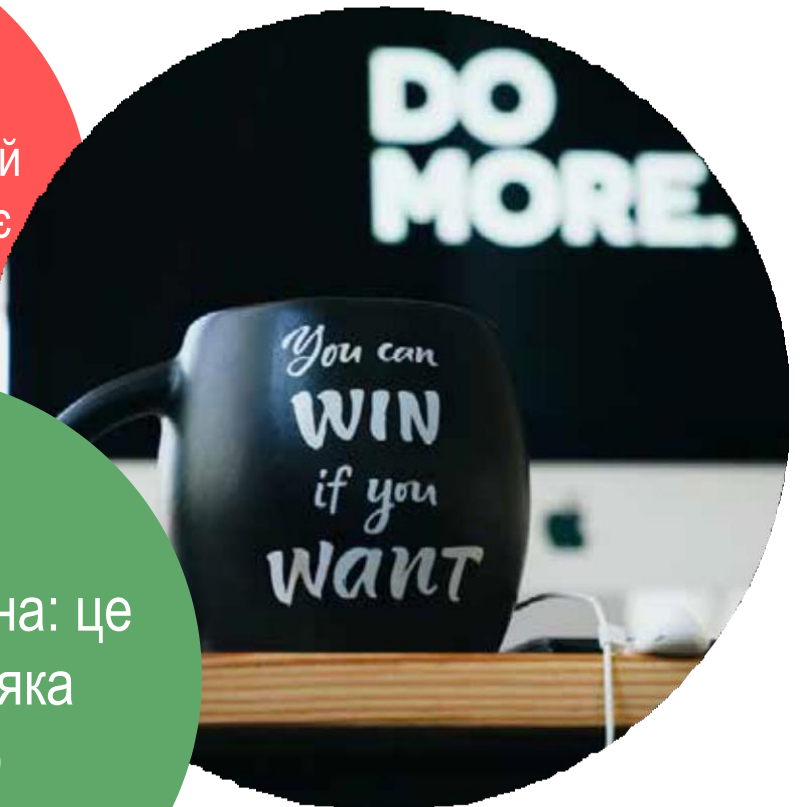
# 9

## Методи мотивації командної роботи

Якщо при аналізі емоційного інтелекту команди та дослідженні соціально-психологічного клімату визначено значну кількість проблемних аспектів взаємодії працівників і низький рівень ініціативності, з метою досягнення як особистих, так і командних результатів, слід звернутися до механізмів мотивації командної роботи.

Погана новина: вашій команді не вистачає мотивації.

Хороша новина: це проблема, яка повністю розв'язується.



### Методи мотивація командної роботи

#### Визнання

Відомо, що, за ієрархією потреб Піраміди Маслоу, визнання задовольняє певні потреби працівників в повазі та належності до групи. У командоутворенні визнання дозволяє налагодити емоційний зв'язок між працівником, керівником і командою.

Похвала та словесне чи письмове вираження подяки та цінності внеску працівника у загальний результат команди є важливими інструментами мотивації його подальшої активності та ініціативності.

**Створіть атмосферне робоче середовище.** Мотивація та умови праці, а також середовище навколо впливають на настрій людини, здатність концентруватися та управляти емоціями. Тому відомі компанії інвестують у робоче середовище, що приводить до:

- ✓ зростання інноваційності діяльності команди,
- ✓ більш ефективного використання часу,
- ✓ зниження плинності кадрів,
- ✓ підвищення емоційному інтелекту людини тощо.

Естетичне приємне середовище освітлення та приємний простір роблять офісне життя змістовним та таким, у якому люди хочуть проводити час, що сприяє професійному зростанню колективу в перспективі.

**Чемпіонат.** Формуючи конкурентність та рейтинги між членами команди потрібно бути дуже обережним, адже часто для того щоб стати кращим, можна вдатися до засобів демотивації конкурентоспроможного члена команди, замість того щоб зрости у професійні реалізації. Проте дружелюбні змагання у атмосфері високого командного духу та веселощі є інструментами активізації колективної роботи, а також виявлення soft skills працівників, які досі не проявлялися. Чемпіонати та змагання дозволяють налагодити емоційний інтелект взаємодії команди, є способом навчання взаємодії, співробітництва.

**Конкурси та змагання.** Корпоративні заходи, на яких відзначаються номінації зразка «Кращий продавець місяця», «Найбільш ввічливий співробітник» або «Міс Посмішка», сприяють формуванню нематеріальної мотивації персоналу та зростанню сприятливого емоційного зв'язку між членами команди.

**Знижки на послуги або товари компанії.** Формують не тільки лояльне ставлення персоналу, а й дають можливість оцінити

якість наданих послуг самими працівниками та бути зацікавленим в їх поліпшенні з позицій клієнта.

**Заохочувальні корпоративні заходи та командні виграші.** Це інструмент формування командного духу та емоційного інтелекту колективу. Сюди можуть входити корпоративний похід, квитки в кіно чи на концерт для найкращої команди, банкет для команди. Такі заходи можуть носити й соціальний характер – благодійні ярмарки, «суботники», допомога соціально незахищеним верствам населення шляхом надання командної допомоги по прибирання, проведення ремонтних робіт тощо.

### **Японські методики креативних стимулів.**

Найяскравішим прикладом соціально-психологічної підтримки, яка носить характер мотивації, є підхід компанії «Hime & Company», більша частина персоналу якої – дівчата. Директорка компанії запропонувала систему відгулів для тих, хто переживає розлучення з коханим. Що найцікавіше, кількість вихідних безпосередньо залежить від віку. Для дам молодше 24 років – це 1 день, тим хто старше, але ще не досяг 30-річчя, – 2 дні, старше 30 років – 3 дні.

**Щоквартальна зміна робочого місця в HubSpot.** Суть цього інструменту полягає у періодичній зміні робочого місця в рамках одного підрозділу чи офісу. Як наслідок, кожен працівник не претендує на краще місце і починає розуміти переваги та недоліки функцій кожного члену команди. На іншому робочому місці працівники несподівано для себе можуть розкрити свої таланти краще чи навпаки.



# 10

## Конфлікти у команді

Конфлікти є невід'ємною частиною життя команди. Це стосується будь-якої компанії, якою б успішною вона не була. Найчастіше запобігти їм не виходить, тому члени команди повинні бути готовими вирішувати суперечки як між співробітниками, так і між цілими відділами. Правильно підібрана стратегія дозволить не тільки нейтралізувати конфлікт, але і направити його в конструктивне русло.

При виборі стратегії вирішення конфлікту варто керуватися такими принципами:



## Основні інструменти для вирішення конфліктів на робочому місці:



- **Негайне злагодження конфлікту**

Коли серед членами групи трапляється конфлікт, варто швидше задіяти заходи для його вирішення. Потрібно сприйняти конфлікт і працювати над тим, щоб він був якомога швидше погашений. Важливо розв'язувати проблему негайно і прозоро.

- **Визначте чіткі очікування**

Все, що потрібно вам або вашим колегам один від одного, має бути чітко визначено і сформульовано. Люди мають розуміти, що чекає організація, їх менеджер чи товаришів по команді, в іншому разі може трапитися плутанина та конфлікт.

- **Формуйте навички активного слухання**

Слухання – це настільки безцінна навичка, що може мати реальний вплив на частоту конфліктів та їх уникнення. З навичками аудювання конфлікт може бути корисним. Різні думки та ідеї можуть привести до значних нововведень.

- **Використовуйте нейтральні терміни та відкриту мову тіла**

Вирішуючи конфлікт, розмовляйте спокійно та приємно. Задійте нейтральну мову і відокремте іншу людину від проблеми. Не варто недооцінювати значимість мови й тону. Частіше навіть не те, що сказано, сприяє подальшому конфлікту, а те, як хтось це висловлює.

- **Визнавати та поважати особисті розбіжності**

Протилежні погляди, поведінка та стилі роботи можуть призвести до багатьох суперечок і непорозумінь серед колег. Визнання суперечки сприяє полегшенню початку дискусії, що допомагає у вирішенні конфліктів на робочому місці.





- **Акцентуйте позитив**

Необхідно відшукати спільні риси або створити їх між вами та людиною з іншого боку. Це допомагає нормалізувати ситуацію. Коли людина каже комусь, що він/вона не єдині, хто пережив це, та що така реакція нормальна. Це одразу заспокоює співрозмовників.

- **Атакуйте проблему, а не людину.**

Ваші зауваження будуть сприйняті краще, якщо вам вдасться знеособити власні коментарі та просто вказати на проблему. Замість звинувачування людей у тому, що вони «завжди все руйнують», краще сказати: «Нам потрібно уважніше придивитися, чому це відбувається». Вас краще зрозуміють, і шанси на вирішення питання зростуть.

- **Зосередьтеся на майбутньому, а не минулому.**

Теперішнє і майбутнє – це час, де закінчується вирішення конфліктів. Замість того, щоб зосередитися на тому, що пішло не так або хто повинен нести відповідальність, секрет вирішення непорозумінь полягає в тому, щоб зосередитися на вирішенні самої ситуації, а не на пустих розмовах. Як тільки це буде зроблено, компанія може повернутися в минуле, щоб проаналізувати, що пішло не так і як поліпшити контроль за якістю та ефективністю.

- **Ставте правильні запитання.**

Запитання на кшталт "Чому так?" або "І що?" змусять людину, з якою ви розмовляєте, захищати себе. Вони в своїй суті ставлять до сумніву судження чи думку людини, а ще виглядають коротко. Якщо ви бажаєте, щоб хтось відповів вам реальною інформацією, а не лише сперечався у відповідь, краще спочатку дати їм трохи інформації. Скажіть їм причину питання, перш за все оголошіть мету розмови, щоб їм не доводилось її вгадувати. Виважене й уважне висловлювання свого прохання до людини, яку ви запитуєте, робить її менш закритою, і ви отримаєте більше, ніж хочете. Інший тип запитань, який особливо корисний при спробі зібрати інформацію, – це відкрите запитання. Це протилежність директивним питанням, вони спонукають іншу людину розповісти вам, що, її бачення важливе в ситуації.

– «Ти можеш розповісти мені, що було з самого початку?» чи «Звучить так, ніби це вас дуже розчарувало» і це може надати інформацію, яку ви можете використати пізніше для розв'язання проблеми.

Кожен з етапів розвитку конфлікту характеризує його розвиток від виникнення і до моменту вирішення<sup>12</sup>.

1. Виникнення і розвиток суперечливої ситуації з протилежно спрямованими думками. Така ситуація створюється суб'єктами соціальної взаємодії та є передумовою конфлікту.

2. Усвідомлення суперечливої ситуації як конфліктної принаймні одним із учасників та емоційне переживання цього факту. У результаті виникають зовнішні прояви цього явища: зміни в настрої, критичні та недоброзичливі висловлювання на адресу опонента, обмеження комунікативних контактів з ним та ін.

3. Початок відкритої конфліктної взаємодії. Один з учасників, який усвідомив для себе суть конфлікту, починає активно діяти. Така діяльність (заяви, попередження, критичні висловлювання та ін.) спрямована не на користь опонента, а проти нього, який також застосовує адекватні дії проти ініціатора конфлікту.

4. Розвиток відкритого конфлікту. Учасники відкриваються, розказують про свої позиції та ставлять умови, за яких конфлікт буде вичерпано, але вони можуть і не усвідомлювати особистих інтересів чи не розуміти предмета конфлікту.

5. Розв'язання конфлікту. Як правило, на цьому етапі відбувається пошук виходу з суперечливої ситуації або компромісу, тобто способу, методу його розв'язання.

Фахівець із конфліктології, професор Нью-Йоркського університету Пітер Келлет впевнений, що більшість конфліктів виникають унаслідок непорозуміння та хибної інтерпретації інформації. Головною характеристикою конфліктної ситуації, на його думку, є прагнення кожної сторони зайняти позицію, яка несумісна з інтересами іншої сторони.

---

<sup>12</sup> Конфліктологія: Навчальний посібник. / Зінчина О. Б. Харків: ХНАМГ, 2007. 164 с., с. 40.

Складні ситуації всередині команди точно не слід ігнорувати, як і вдаватись до інших крайнощів – скаржитись або звинувачувати іншу сторону конфлікту. Втім, не радила б також вирішувати їх, використовуючи загальні стратегії компромісу або переговорів.



Найефективніший спосіб залагодження конфліктів на робочому місці – це намагатися зрозуміти обидві сторони, вникнути в суть питання, а потім вирішувати його спокійно та поетапно, підтримуючи здоровий баланс між учасниками.

### *Крок 1. Прискіпливо розгляньте ситуацію, що склалася.*

Керівник, лідер групи або особа, яка взяла на себе відповідальність за вирішення ситуації, повинні глибше вникнути в причину суперечки. Тільки після ретельного обговорення наявної проблеми з іншими членами команди можна спланувати процес вирішення конфлікту. Обговорення має відбутися якомога швидше після виникнення конфлікту.

### *Крок 2. Оцініть рівень впливу конфлікту на робочий процес*

Проаналізуйте, як конфлікт впливає на продуктивність роботи учасників, а далі обговоріть це з ними. Усвідомлення наслідків допоможе учасникам зрозуміти, як



розв'язати проблему та за якою стратегією.

Іноді проблема – незначна, і вплив її може бути не дуже сильним, але неправильно обрана стратегія для розв'язання непорозуміння виявиться дуже важкою та тривалою. Це приведе до марнування далеко не зайвого часу та грошей. Щоб уникнути цього, слід правильно оцінити проблему і знайти правильний шлях її розв'язання.

### *Крок 3. Прозоро й відкрито комунікуйте з усіма учасниками конфлікту*

Люди, які беруть участь у конструктивному розв'язку конфлікту, більше долучаються до роботи. У цьому полягає основна перевага тривалої і відкритої комунікації. Дослідження BetterUp «The Value of Belonging at Work», яке проводилося в березні 2020 року, засвідчує, що один-єдиний випадок «мікровиключення» одного із членів команди зі спільного процесу може привести до зниження ефективності роботи людини над проєктом в команді на 25%. Це впливає і на основний результат роботи всієї команди.



#### Крок 4. Уточнюйте позицію кожного з членів команди

Суперечка нерідко має дві сторони, але кожен учасник має свою точку зору. Якщо її не врахувати, це може або загострити конфлікт, або ускладнити пошук ефективного рішення.

Щоб цього уникнути, кожен член команди має висловити свою думку – так кожен буде почутим. Керівник групи повинен допомогти людям, які

беруть участь у протистоянні, визначити, хто вони і де вони знаходяться в тій чи іншій ситуації. Тому що занадто часто у



вихорі слів і подій учасники конфлікту не можуть чіткіше висловити, з чим вони згодні і яка їхня позиція.



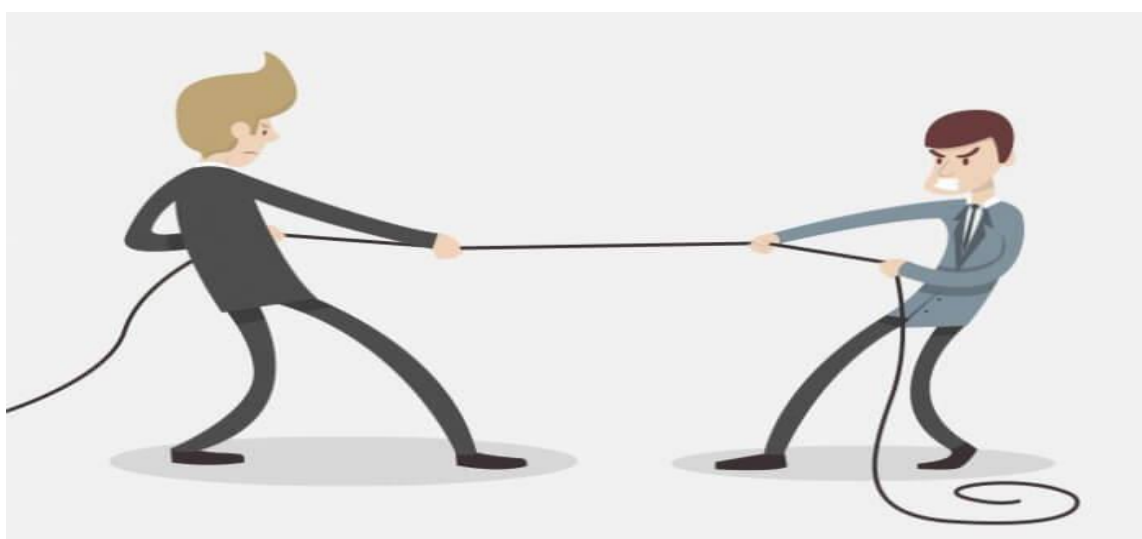
#### Крок 5. Створіть невеликі робочі групи з обговорення конфлікту

Це можна зробити, виходячи з наведеного вище принципу уточнення позицій членів команди. Створення малих груп зробить роботу керівника ефективнішою – це зекономить час на обговорення подібних позицій та спростить структурування фактів, а також допоможе команді краще зрозуміти суть справи та зменшить час і зусилля на ухвалення рішення. Надалі можна використовувати цю стратегію для вирішення інших питань в організації.



## Крок 6. Щиро співпрацюйте з усіма учасниками конфлікту

Це набагато більше, ніж просто об'єднання ідей з обох сторін і створення креативного рішення, прийнятного для всіх. Коли працівники відчують свій внесок, вони не тільки усвідомлюють свою важливість і зміцнюють відносини з товаришами по команді. Вони дійсно мають можливість побачити, як їхні індивідуальні зусилля впливають на результати, досягнуті командою та компанією.



Перераховані вище стратегії можна використовувати в команді будь-якого розміру, однак вони працюють по-різному залежно від типу та стадії конфлікту. Проте кожен із них проведе вас шляхом діалогу та взаєморозуміння, відкриє нові аспекти командної роботи і дасть результат, який приємно здивує<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> <sup>13</sup> Психологія тимблдингу: навчальний посібник / Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. ; за заг. ред. Романовського О.Г., Калашникової С.В. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 92 с.

# 11

## Цифрові інструменти в управлінні командою

**Діджиталізація** – загальний термін для позначення цифрової трансформації суспільства та економіки. Він описує перехід від індустріальної епохи й аналогових технологій до епохи знань і творчості, що характеризується цифровими технологіями та інноваціями в цифровому бізнесі.

**Командна робота** – це здатність разом рухатися до єдиного бачення. Це здатність керувати індивідуальними талантами в організаційних цілях. Це паливо, яке дозволяє звичайним людям досягати надзвичайних результатів.

Ендрю Карнегі



Як стверджують експерти, уже в найближчі п'ять років головними ознаками чи не кожної злагодженої команди стануть проєктний підхід до бізнесу і застосування data-driven рішень (рішень, що ґрунтуються на аналізі бази даних), машинного навчання та штучного інтелекту в сукупності з сучасними засобами комунікації та постійною імплементацією новітніх методик у зростання рівня ефективності персоналу.

**Здатність швидко змінюватися за умов постійної діджиталізації** – ось найголовніша конкурентна перевага, на яку треба звернути увагу командам насамперед. Тому й не дивно, що більшість команд проходять через процес діджиталізації, який зумовлений зростанням популярності нових навиків і розумінням їх найголовніших переваг.

Багато керівників вважають, що діджиталізація – це лише впровадження нових технологій у звичайний алгоритм діяльності

команди. Одне лише використання блокчейну (технології розподілу баз даних), штучного інтелекту, big data або роботів чи дронів не зробить вашу команду діджиталізованою. Технології – це частина мозаїки, яка входить до складу інноваційного полотна, а її головний сполучний елемент – люди.

**Digital i big data** – лише засоби перетворення, а не самоціль. Головною метою будь-яких трансформаційних змін є збільшення ефективності роботи в команді: витратити менше часу, збільшувати доходи, обходити конкурентів і переважити результати діяльності попередніх років. Але, щоб досягти цього, потрібно звертати увагу на розвиток потенціалу команди. Саме члени команди комунікують і з новим устаткуванням, і з новими програмами, і з клієнтами.

### Процес проведення цифрової трансформації

Кожна команда по-різному нагромаджує дані, використовує у своїй роботі різного виду технології та робить акцент на конкретні навички своїх працівників. Але існують загальні рекомендації, які використовуються для трансформації будь-якого бізнесу:

- ✚ створення команди трансформації;
- ✚ визначення програми розвитку ;
- ✚ модернізація моделі концепції;
- ✚ виявлення й ліквідування розривів;
- ✚ запровадження програмних рішень.



## Створення команди трансформації

У більшості випадків, до складу команди трансформації обов'язково

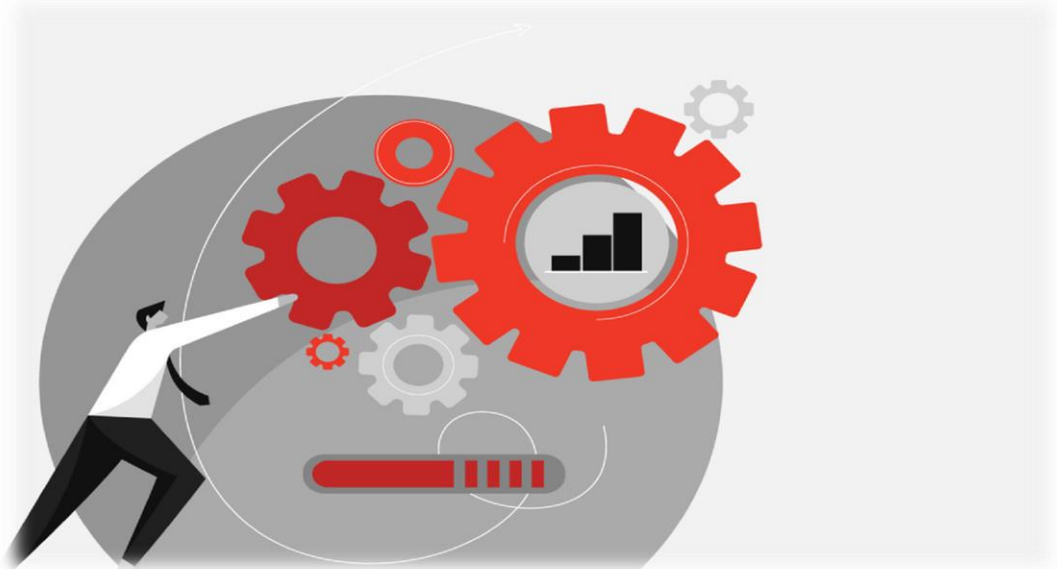


входять керівник компанії, HR-директор і керівник ІТ-департаменту або технічний директор в складі з іншими представниками топ-менеджменту. Разом їм

необхідно провести серйозну попередню роботу, без якої будь-які ініціативи в трансформаційному менеджменті не мають змісту.

## Визначення програми розвитку

Головна мета будь-якої трансформації – збільшити ефективність роботи в команді. Але кожен розуміє її по-різному, тому ТОП-



менеджерам потрібно дійти єдиної думки щодо подальшої роботи в команді. Інколи доводиться формулювати з нуля або підправляти місію, бачення, програму та цінності компанії, а також створювати нову культуру взаємодії працівників між собою і з клієнтами, враховуючи ринковий і внутрішній контекст.



## Модернізація моделі концепції

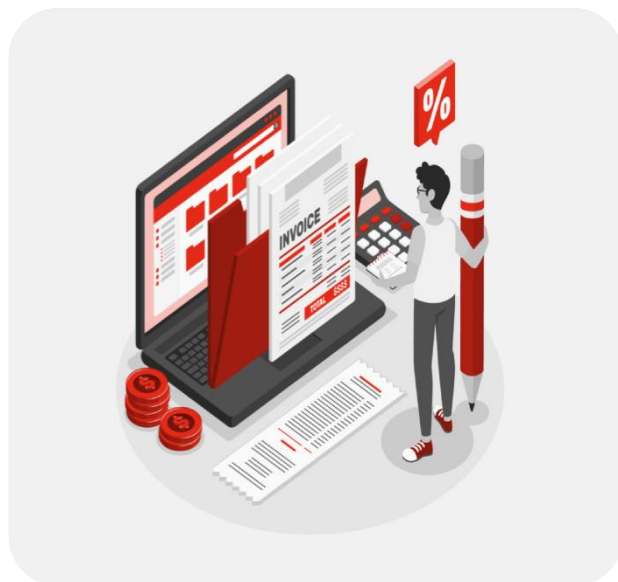


Коли є розуміння того, якою в ідеалі має бути ваша компанія, наступний крок – опис, якою повинна стати команда. Які знання і навички потрібні будуть співробітникам для того, щоб ефективно взаємодіяти з новими технологіями і в потрібний момент реагувати на нові виклики.

Чи поділяють вони цінності відкритості нового, прозорості бізнесу і крос-функціональної взаємодії? І чи готові взагалі до змін? Щоб це встановити, необхідно визначити, які компетенції потрібні працівникам, щоб у компанії з'явилися необхідно важливі для її роботи можливості й корпоративні цінності, які відповідають таким принципам роботи.

### Виявлення й ліквідування «розривів»

Наступним етапом є трансформація бізнесу. Для того, щоб зробити перехід з теперішнього стану в бажаний, потрібно знайти й ліквідувати розриви в організаційних перспективах компанії та компетенціях членів команди. Основні під час цифрового перетворення саме digital-навички. Основна цифрова грамотність складається з основ кібербезпеки і захисту персональних даних, уміння роботи з інформацією, статистикою й аналітикою, а також вміння використовувати модернізовані цифрові завдання, месенджери і рішення, які автоматизують звичайні рутинні завдання. Для того, щоб досягти успіху в цифровому світі, необхідно налагодити процес безперервного розвитку наявних учасників команди. Тобто потрібно оперативно знаходити розриви в компетенціях і «підтягувати» учасників команди до необхідного рівня.





## Запровадження програмних рішень

Діджиталізовані технології викликають зміни в нашому житті і вносять істотні корективи в процеси роботи. Командам, які хочуть надавати якісні послуги, найважливіше сьогодні використання можливостей високотехнологічних рішень та запровадження їх у свою щоденну практику.

### Віртуальні команди

Настає епоха цифрових підприємців, разом із цим виникає потреба у віртуальних командах. Тепер знайти віддалених співробітників та залучити їх до участі у проєкті дуже просто. Але коли справа доходить до управління роботою професіоналів, які знаходяться у різних країнах і часових поясах, завдання стає дещо складнішим. І тут постає питання: як ефективно керувати віртуальною командою? Як переконатися, що вони розуміють свої ролі та виконують те, що від них очікують? Як мотивувати їх працювати краще? Як змусити їх спілкуватися та пізнавати один одного? У чому важливість управління проєктами для віртуальних команд? І, найголовніше, які поради та інструменти використати для полегшення процесу?



### 10 найкращих інструментів для управління віртуальними командами

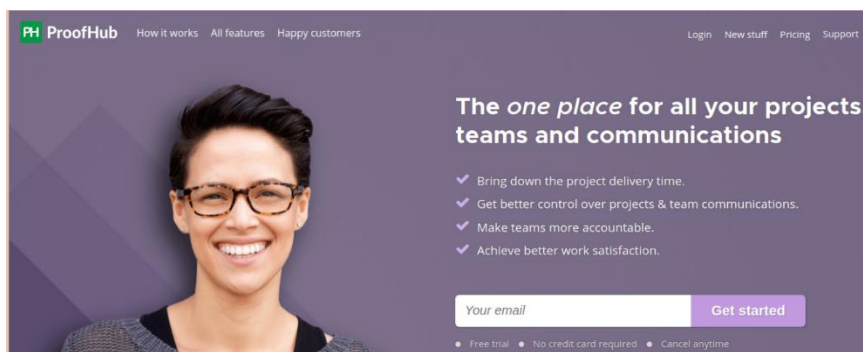
Перша вимога до керівника проєкту – знайти спосіб планувати, виконувати та контролювати всі аспекти проєкту як на місці, так і за його межами. Це саме те, для чого призначений інструмент управління проєктами. Це допомагає керівникам проєктів та командам гарантувати своєчасне завершення кожного проєкту/завдання з оптимальним керуванням часом та витратами.



1. ProofHub – це сучасний інструмент управління проєктами для будь-якої компанії або команди, яка має проєкти для управління та ідеї

для спільної роботи. Це комплексне рішення, що надає всі можливості та функції, необхідні для планування,



розподілу функцій та завдань, відстеження, складання звітів та реалізації проєкту. Продукт поставляється з 30-денною безкоштовною пробною версією, щоб менеджери та команди могли ознайомитися з його основами та перевагами, перш ніж переходити на платну основу.



## 2. ClickUp

ClickUp допомагає командам керувати всіма своїми проєктами в одному місці, підвищуючи продуктивність за допомогою таких функцій, як завдання, документи та цілі.

А також дає можливість:

-  синхронізувати роботу співробітників;
-  співпрацювати у режимі реального часу: груповому чаті, приватному діалозі, соціальних оновленнях, живих опитуваннях;



- ✚ додавати контент, ділитися файлами, відео, gifs, зображеннями та збирати відгуки з одного місця;
- ✚ підвищувати залученість співробітників, моральний дух і продуктивність;
- ✚ створювати каталог робочих контактів;
- ✚ формувати вікна пропозицій у додатку.

### 3. Connecteam

Це універсальний додаток для управління співробітниками з надійними та ефективними засобами зв'язку як для компаній, так і для

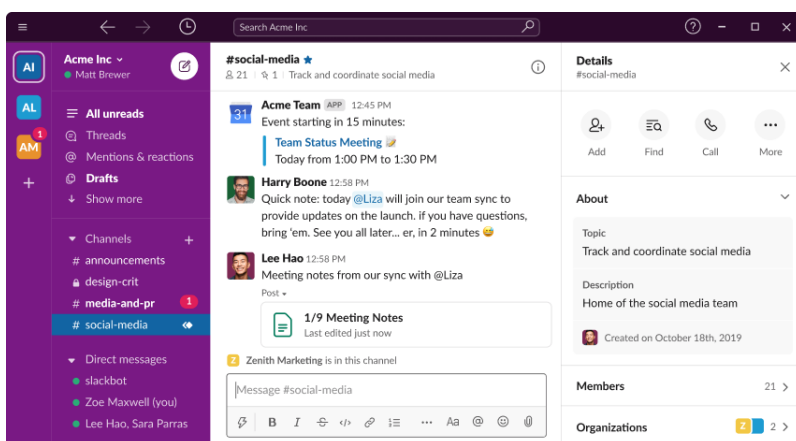
# connecteam

команд, незалежно від того, знаходитесь ви в офісі, на виїзді чи працюєте вдома. В одному додатку є доступ до групового чату, чату один на один, орієнтованого на клієнтів, публікацій в соціальних мережах, оновлення в реальному часі, опитувань, що настроюються, і багато іншого. Ціни починаються всього з 29 ум.од. США на місяць для 200 користувачів, аби була можливість спробувати Connecteam з його безкоштовним довічним планом.

### Інструмент для командної роботи

В основному це програмне забезпечення та онлайн-сервіси, які дозволяють керівникам проєктів забезпечувати чітку лінію зв'язку між людьми, щоб вони могли працювати разом у команді, незалежно від їхнього фактичного фізичного розташування.

### 4.Slack



Slack — це те, що робить спільну роботу та обмін інформацією безперешкодним та безпечним. Ця програма для обміну повідомленнями та

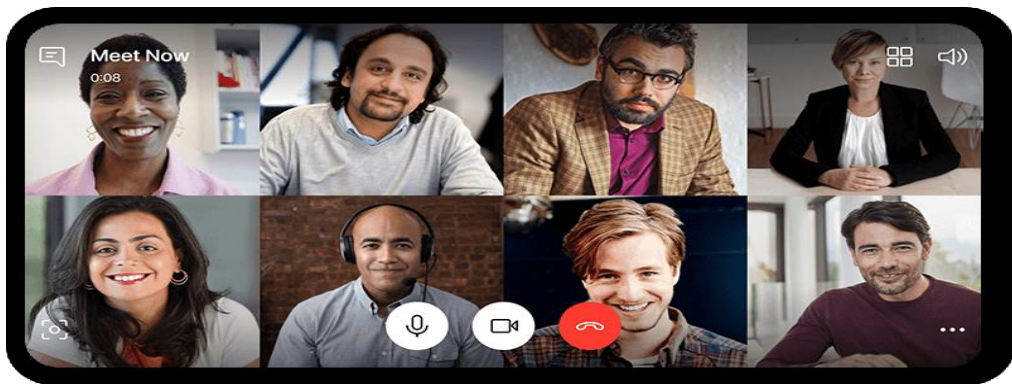
командного спілкування, яке об'єднує команди в одному місці, щоб працювати швидше та спільно.

### Інструмент для відеоконференцій

Ідея використання інструменту для відеоконференцій полягає у вивченні можливостей для взаємодії віч-на-віч між віртуальними командами, незалежно від того, як далеко вони знаходяться один від одного.

#### Чому слід інвестувати в інструмент відеоконференцій?

- ✚ економія часу та коштів у дорозі;
- ✚ синхронізація віртуальних команд;
- ✚ підвищення продуктивності;
- ✚ утримання працівників;
- ✚ гуманізування розмови.



### 5. SKYPE

На ринок вийшло багато програм для відеочату та обміну повідомленнями. Але найпопулярнішим, як і раніше, залишається Skype. Незалежно від того, працює команда віддалено чи в одному офісі, Skype дозволяє спілкуватися за допомогою аудіо/відео і навіть ділитись екранами найпростішим і недорогим способом.

#### Інструмент для управління людськими ресурсами

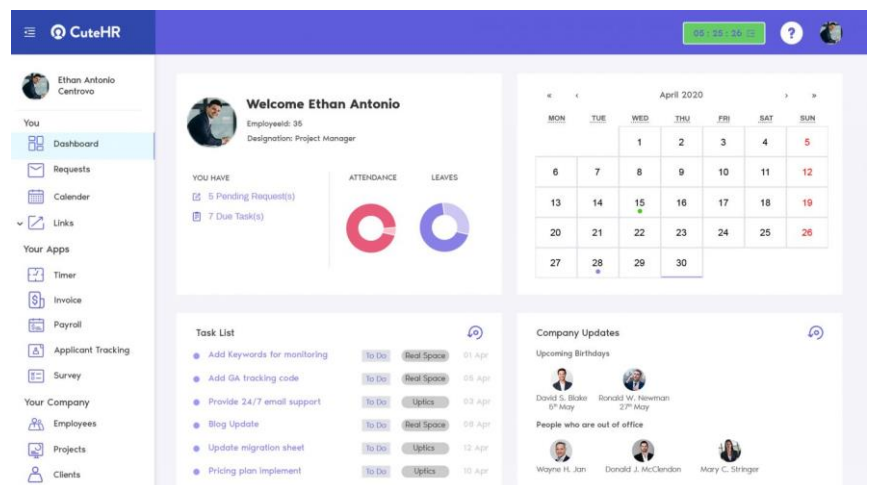
Інструменти управління людськими ресурсами використовують на підприємствах для автоматизації управління ресурсами. Це допомагає їм усунути завдання, що повторюються командою/відділом кадрів, і підвищити продуктивність співробітників.

## Чому вам варто інвестувати у HR-інструмент?

- управління співробітниками;
- відстеження робочого часу та проєктів;
- ведення платіжних відомостей та рахунків-фактур;
- відстеження претендентів та прийом на роботу;
- управління відвідуваністю та відпустками.

### 6.CuteHr

CuteHR — це інструмент управління людськими ресурсами, призначений для управління та моніторингу як внутрішніх, так і віддалених команд. Це повний пакет для підприємств, що дозволяє керувати



проєктами, співробітниками та клієнтами, а також відстежувати робочі години, проєкти, дотримуватися термінів або знаходити таланти через ATS. Він пропонує звіти в реальному часі та відстеження GPS для ефективної співпраці з віддаленими співробітниками. Інтелектуальні інструменти для проведення опитувань, що входять до комплексу постачання Cuthr, допомагають підтримувати гармонію на робочих місцях. Усе це вбудоване у рахунки фактури та функції розрахунку заробітної плати, що спрощує роботу роботодавця або відділу кадрів.

### Інструмент для візуального співробітництва

Нескінченне цифрове полотно Conceptboard дозволяє розподіленим командам створювати проєкти та співпрацювати в режимі реального часу в різних місцях, імпортувати контент, збирати відгуки, ділитися файлами та ідеями за допомогою одного потужного візуального інструменту.



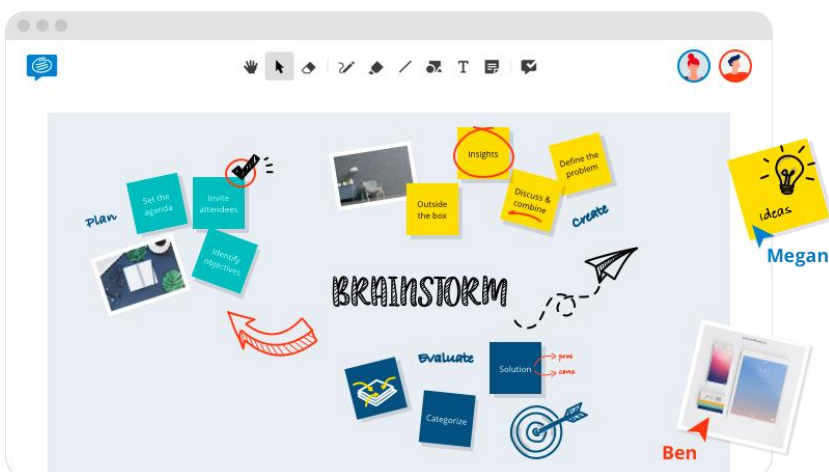
## Чому слід інвестувати в онлайн-дошку?

- 📌 віртуальний центр для централізації всіх ваших ідей та файлів;
- 📌 співпраця у режимі реального часу : чат, відеочат, живі показники;
- 📌 дає можливість поліпшити мозковий штурм та вироблення ідей за допомогою візуальних інструментів;
- 📌 призначати завдання і відстежувати прогрес в одному місці.

### 7. Conceptboard

Це інтерактивна дошка для спільної роботи, яка надає загальний віртуальний робочий простір для розподілених команд. Якщо є необхідність

співпрацювати в нескінченних потоках електронної пошти та цифрової інформації, то Conceptboard - це застосунок, який робить цю роботу



зручною. Це універсальне рішення для управління проєктами, налагодження комунікацій в команді та управління даними.

### Інструмент для спільної роботи електронною поштою

Платформа для спільної роботи електронною поштою [Hiver](#) допомагає командам без перешкодно співпрацювати в Gmail без перемикання вкладок/додатків. Це гарантує, що жодного важливого листа не буде пропущено, а товаришам по команді не доведеться використовувати пересилання та копії для спільної роботи.

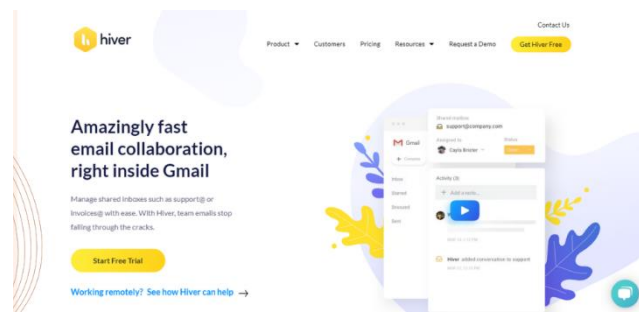
### Чому вам варто інвестувати в інструмент для спільної роботи електронною поштою?

- 📌 доступ до спільних поштових скриньок у gmail;
- 📌 дає можливість делегувати електронні листи членам команди одним клацанням миші та легко відстежувати їх;

- 🚦 налаштовує внутрішні нотатки та mentions для контекстної співпраці;
- 🚦 попереджає про «зіткнення» для запобігання дублюванню відповідей;
- 🚦 глибока аналітика визначення ефективності команди.

## 8.Hiver

HIVER – це рішення для спільного доступу до поштових скриньок для команд. Hiver перетворює Gmail на платформу для спільної роботи, дозволяючи командам легко керувати



загальними обліковими записами електронної пошти, такими як support, account. Це усуває необхідність спеціалізованих рішень для спілкування з клієнтами, таких як служба підтримки, допомагаючи командам керувати всім груповим спілкуванням електронною поштою прямо в Gmail. Hiver починається всього з 7 ум.од. за користувача на місяць. Усі плани постачаються з безкоштовною 14-денною пробною версією.

### Інструменти підвищення продуктивності

Вони допомагають швидше зосередитися та довше залишатися продуктивними, щоб могли виконувати свою роботу якнайкраще кожен день. Дає можливість планувати свій день навколо найважливіших завдань; розподіляти робочий час на цілеспрямовані робочі сесії та заблокувати всі відволікаючі веб-сайти, програми та повідомлення, які заважають процесу роботи.

### Чому варто інвестувати в інструмент підвищення продуктивності?

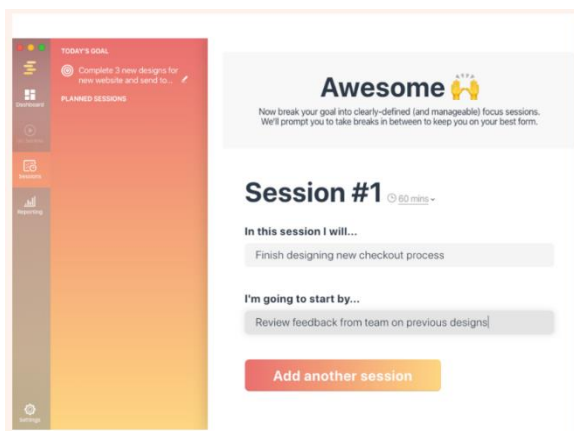
- 🚦 дає можливість планувати свій день навколо найважливішої роботи;
- 🚦 встановити порядок дня;
- 🚦 зосередитися, блокуючи відволікаючі веб-сайти, програми та сповіщення;

- має функцію для активізації уваги за допомогою музики;
- інструмент відстежування звітності;
- є можливість інтеграції цього інструменту з іншими інструментами підвищення продуктивності та управління проєктами.

## 9.Serene

Serene — це універсальний інструмент для підвищення продуктивності для macOS. Serene створений, щоб полегшити реалізацію складних проєктів та завдань, що потребують довготривалої уваги.

Serene допомагає залишатися зосередженим, поєднуючи три перевірені методи:



- ✓ поділ дня на цілеспрямовані робочі сесії з регулярними перервами;
- ✓ блокування відволікаючих факторів після входу в сеанси serene;
- ✓ планування кожного дня.

## Інструмент зворотного зв'язку з дизайну

Цей інструмент дає можливість працювати зі своєю командою або клієнтами за допомогою цифрового забезпечення візуального зворотного зв'язку, спілкуватися з колегами в режимі реального часу та відповідати на відгуки оперативно. Це технологія віддаленої співпраці з контекстним зворотним зв'язком та відстеженням завдань.

### Чому варто інвестувати в інструмент зворотного зв'язку з дизайну?

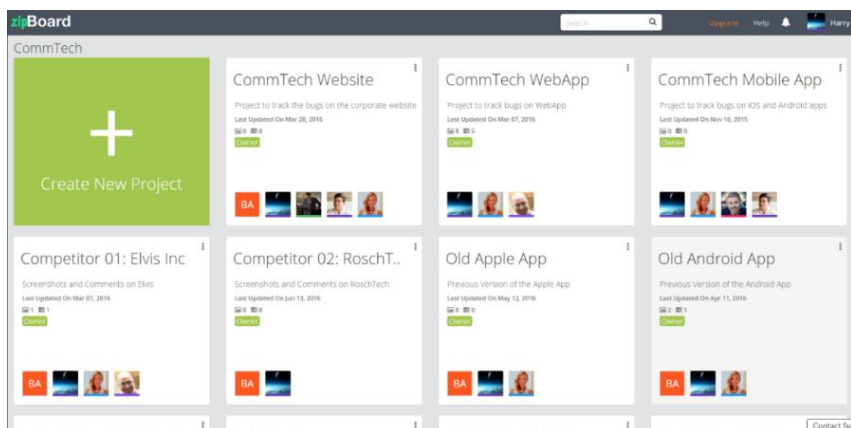
- спрощене відстеження проблем;
- відстеження прогресу з усіх помилок та проблем роботи з клієнтами;
- швидкі цикли перегляду контенту та управління завданнями;

- 🚦 відгуки клієнтів та командні завдання в одному місці;
- 🚦 прискорена розробка зі спільними перевірками;
- 🚦 оптимізація процесу зворотного зв'язку між внутрішньою командою та зовнішніми зацікавленими сторонами.

## 10.ZipBoard

### ZipBoard

допомагає командам краще керувати відгуками зацікавлених сторін та відтворювати помилки та проблеми



за допомогою інструментів скрінкастів та анотацій, які дозволяють зацікавленим сторонам ділитися контекстними відгуками, не залишаючи свого контенту.



# 12

## Цифровий етикет. Правила онлайн-взаємодії

У сучасних умовах багато проблем та питань обговорюються саме онлайн. Грамотна онлайн-взаємодія з колегами, керівниками або замовниками поліпшить розуміння та довіру. Людина, яка дотримується ділового етикету в інтернеті, викликає прихильність до себе, тому що поважає межі та час співрозмовника.

### Правила ділового спілкування в месенджерах

**«Рвані» повідомлення.** Коли відправляють кожний рядок окремим повідомленням, що виходить довгий ланцюг коротких фраз, які супроводжуються безперервними звуками сповіщення. Такий тип спілкування відштовхує багатьох. Проявіть повагу до співрозмовника, можливо, він сконцентрований і виконує важливу задачу. Не варто набридати десятками повідомлень замість одного, структурованого та лаконічного.

**Голосові повідомлення.** За войсами складно відстежити хід листування, по них не можна виконати пошук за ключовими словами. Щоб прослухати голосові повідомлення, потрібно надіти навушники, які не завжди під рукою і часто недоречні в робочій атмосфері. Людина, відправляючи голосове повідомлення, демонструє зневагу до співрозмовника, ставлячи на перше місце особисті зручності.

**Самотнє «Привіт».** Не відправляйте односкладові повідомлення, де тільки привітання і немає конкретики, а потім не чекайте, поки співрозмовник також напише самотнє безглузде «привіт». Привітайтеся, і в тому ж повідомленні відразу переходьте до справи.

**Емодзі.** На перших стадіях знайомства і налагодження співпраці уникайте смайликів. Коли градус серйозності у листуванні досягне відповідної межі, сміливо використовуйте доречні емодзі



— але не переборщіть. Емодзі допомагають чіткіше донести тон і емоції, вони полегшують напружену ситуацію.

**Невизначеність і недомовки.** У житті, коли спілкуємося з людиною, ми можемо сказати — «зрозуміло», підкресливши це чемним поглядом або м'якою посмішкою. Але якщо написати у чаті «зрозуміло.», показово поставивши крапку в кінці, співрозмовник швидше запідозрить образу. Отож короткі та односкладові відповіді краще не доповнювати крапкою — це сприймається як сарказм. У подібних випадках, доповніть текст доречним емодзі, щоб не вводити в оману співрозмовника.



## Як листуватися в корпоративних чатах?

**Пишіть тільки по справі.** Намагайтеся у загальних чатах писати інформацію, яка важлива і актуальна хоча б для чверті учасників. Теми і питання, які мають пряме відношення до однієї людини, не пишіть у чаті, переходьте до особистого листування.

**Будьте послідовні.** Якщо відповідаєте не на останні повідомлення, тоді знайдіть у чаті потрібну репліку та посилайтеся на неї.

**Уникайте необґрунтованих суджень.** Не пишіть однозначно: «не підходить», «мені не подобається» або «ні». Підкріплюйте кожну оцінку або критику коментарями та аргументами.

Не ігноруйте цифровий етикет, адже статистика свідчить — спілкуємося через інтернет у сучасних умовах більше, ніж наживо:

майже **60%** людства вже онлайн;  
кожен користувач проводить в середньому **100** днів на рік в інтернеті, **6** годин **43** хвилини кожен день;  
**Більше половини** інтернет-трафіку припадає на мобільні пристрої.



Онлайн-інструменти командного розвитку

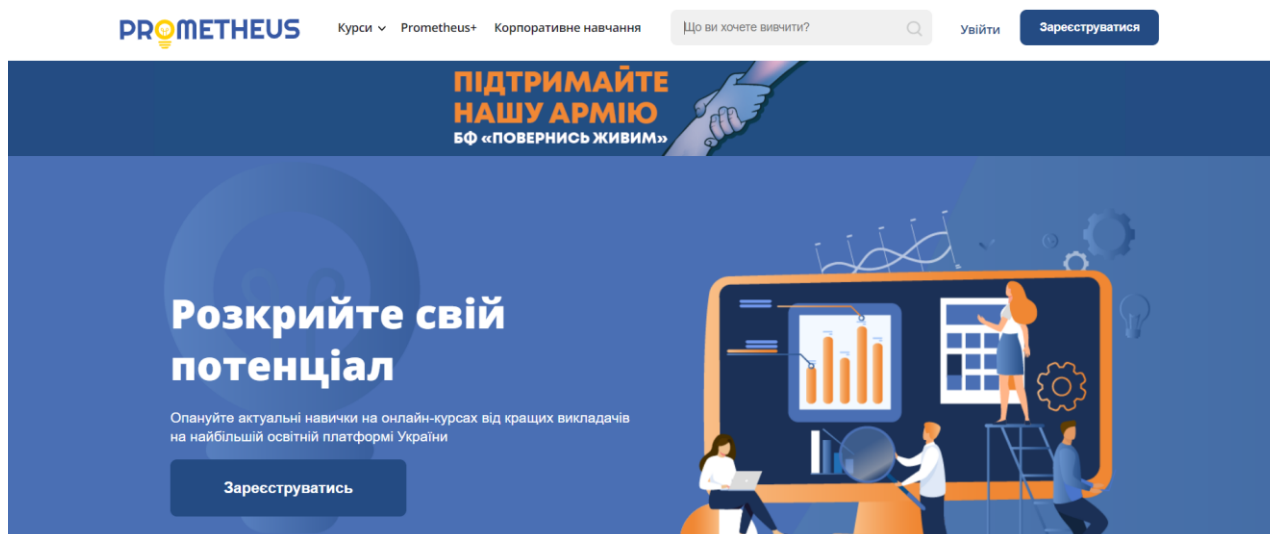
[Prometheus.org.ua](http://Prometheus.org.ua)

Український громадський проєкт масових відкритих онлайн-курсів. Головною метою проєкту є безкоштовне надання онлайн-доступу до курсів університетського рівня всім бажаючим, а також надання можливості публікувати та розповсюджувати такі курси провідним викладачам, університетам та компаніям.

*Для фахівців, які управляють або створюють команди будуть корисними курси:*

- з підготовки кадрів;
- аналіз управлінських даних;
- основи управління командами;
- з комунікації та побудови дружніх відносин;

- управління персоналом на державній службі;
- взаємодія органів державної влади з громадськістю;
- ефективний бюджетний процес в органах місцевого самоврядування.



[ed-era.com](http://ed-era.com)

Український освітній проєкт, мета якого – зробити освіту в Україні якісною, доступною та наявною у глобальному освітньому контексті:

- публічні консультації;
- ефективні комунікації для освітніх управлінців;
- аналіз командних ідей;
- соціальне підприємництво та конкурентоспроможність.



[plotly.com](http://plotly.com)

Це інструмент розробки презентацій командами, дашборд та діаграм. Тут є можливість використання таких програмних продуктів, як JavaScript, Python, R, Matlab, Jupyter або Excel. Наявні варіанти командного доступу роботи команди онлайн, а також імпорту даних.

Інструмент дозволяє сформуванати та візуалізувати командну роботу в красивих графіках і діаграмах.



### [datahero.com](https://datahero.com)

Є інструментом, який допомагає зібрати інформацію з безлічі сервісів в єдину систему. У DataHero можна інтегрувати дані з хмарних сервісів і створювати діаграми та дашборди. Не потребує ніяких спеціальних технічних знань, тому це відмінний інструмент, яким може користуватися вся команда.



### [public.tableau.com](https://public.tableau.com)

Є програмним інструментом формування баз даних, з якими можна працювати командам у режимі реального часу.

Tableau Public – це практично безкоштовний інструмент візуалізації з графіками, діаграмами, картами, чудово підходить для формування цілісної системи зібраних даних. Дає можливість спостерігати за змінами бази інформації та оновлення, є інструментом співпраці онлайн з багатьма учасниками проєкту.



Data Storytelling



Spark Conversation



Be Inspired

[eduhub.in.ua](https://eduhub.in.ua)

Цей інструмент дозволяє поліпшити емоційний інтелект команди, оскільки спрямований на розвиток soft-skills членів команди: вдосконалення навичок управління людьми та проєктної взаємодії, емоційного інтелекту, персональної ефективності й саморозвитку.



# 13

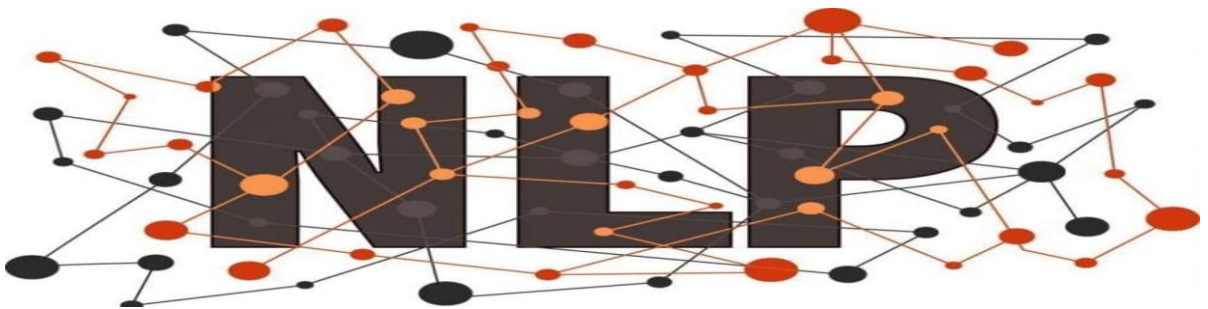
## НЛП-техніки для управління командним часом

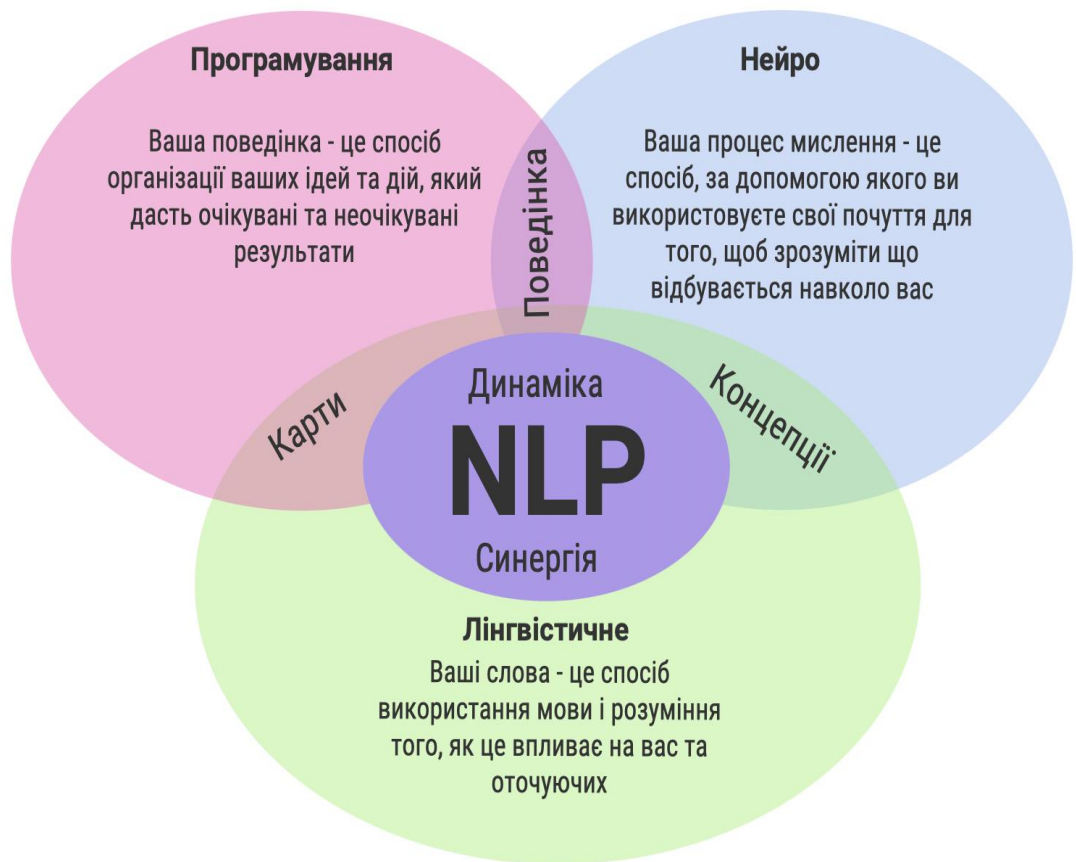
Нейролінгвістичне програмування (НЛП) використовується в командоутворенні для моделювання поведінки членів команди та формування командного духу.



Найпоширеніший підхід до використання НЛП-технік як до інструменту розв'язання проблем, можна викласти приблизно так: проблема виникає тоді, коли певний стан відрізняється від бажаного, але є сумніви в тому, чи дозволять наявні у вашому розпорядженні ресурси подолати цей розрив. НЛП-техніки вирішують проблеми шляхом надання вибору та знаходження нових ресурсів, прихованих, але наявних уже в цьому стані.

НЛП-техніки не гарантують, що в майбутньому в команді не виникне жодних проблем, але є ефективним інноваційним інструментом, який використовують у своїй діяльності сучасні команди ІТ-сфери.





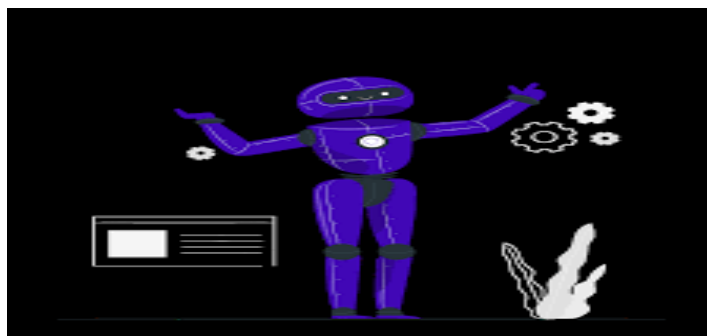
## Модель НЛП: лінія часу

Для злагодженої роботи команди важливо розуміти методи планування та способи дотримання дедлайнів кожного члена команди.

Для впорядкування досвіду часу різних членів команди можна використати техніку «Лінії часу».

Загалом, більшість людей розміщують образи подій на уявних кривих – лініях часу. Джек Макані оцінює кількість людей, які не користуються лінією часу - 20%, проте більшість вчених до таких людей відносить лише 10-15%. У будь-якому випадку є кілька людей, які лінією часу не користуються.

Зазвичай лінії часу використовуються для визначення черговості подій і вибудовування причинно-наслідкових зв'язків.



З організацією часу пов'язана відносно велика кількість важливих навичок командного гравця:

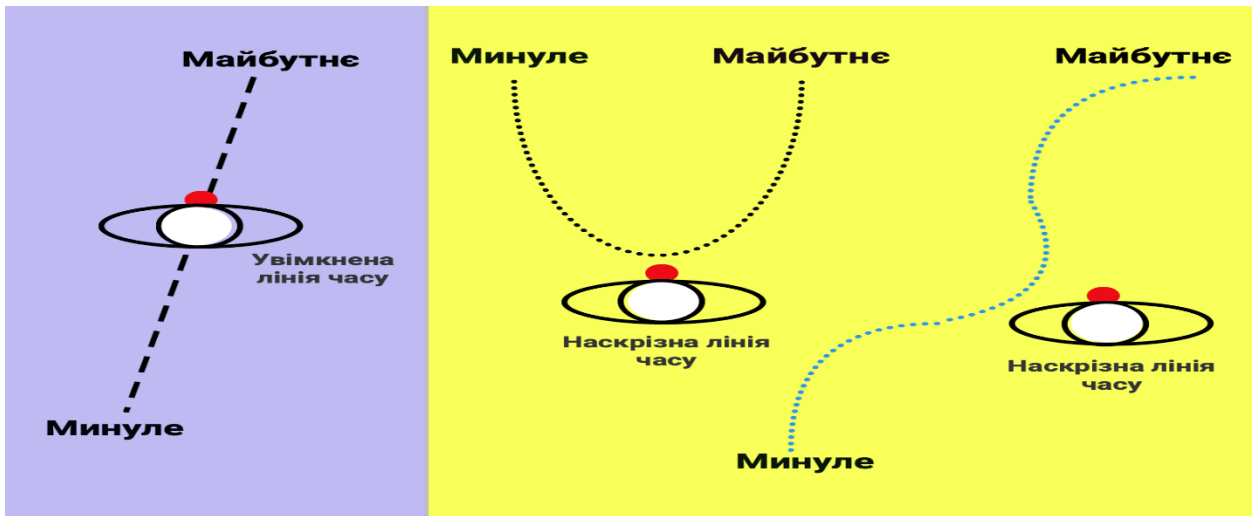
- вміння добре планувати;
  - правила вибудовування причинно-наслідкових зв'язків;
  - сприйняття цілей;
  - звичка дисоціюватися або асоціюватися;
  - схильність монетизувати вміння;
  - «горизонт планування» — наскільки людина здатна стратегічно мислити;
- дотримання планів і зобов'язання за строками;
  - вміння робити кілька справ одночасно;
  - орієнтація на сьогодні, минуле чи майбутнє.



## ВИДИ ЛІНІЇ ЧАСУ:

Люди з включеною лінією часу зазвичай «рухаються» по лінії часу, проходячи і асоціюючись з подіями, що розташовані на ній. Люди з наскрізною лінією часу спостерігають за подіями «збоку».

## Форми лінії часу

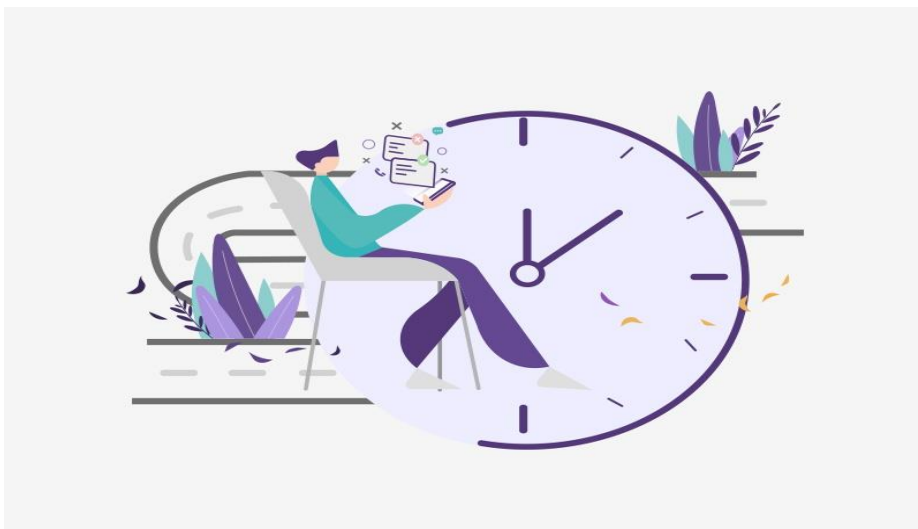


Взагалі лінії часу можуть мати дивні вигини, петлі, повороти та нахили.

### Техніка:

Для визначення способів організації часу членами команди слід попросити намалювати ключові події на лінії життя людини від 0 до вік+10 років у 2-Д вимірі, де осі координат – вік людини та рівень впливу події на її життя.

Така техніка дасть змогу зрозуміти цінності членів команди, ключові події, які вплинули на життя та основні моменти, які варто враховувати при плануванні командної роботи, а також зрозуміти, чи розвинуте стратегічне бачення людини.



## НЛП-техніка «Флоу Ліст»<sup>14</sup>



Суть технології - ставити собі 30 завдань на кожен день протягом усіх 15 днів і послідовно виконувати їх усі, символічно це відзначаючи.

І ні, це не складно: навіть найзапекліший ледар робить в день близько однієї-двох сотень дій, які не бере до уваги.

Завдання можуть повторюватися або бути різними. Це не має нічого спільного зі списком справ на день, хоча можна переносити завдання зі списку справ у Флоу Лист.

Після 15 днів якийсь час можна продовжувати вести Флоу Лист за новими правилами, які описані нижче.



### Перший етап

Протягом перших 5 днів слід прописувати та неухильно виконувати по 30 завдань найнижчої складності. Головний критерій: має бути легко їх виконувати. Для одного легко вийти на пробіжку, для іншого випити чашку кави або застелити постіль. Не варто рівнятися на те, «як треба б», слід судити з власного комфорту.

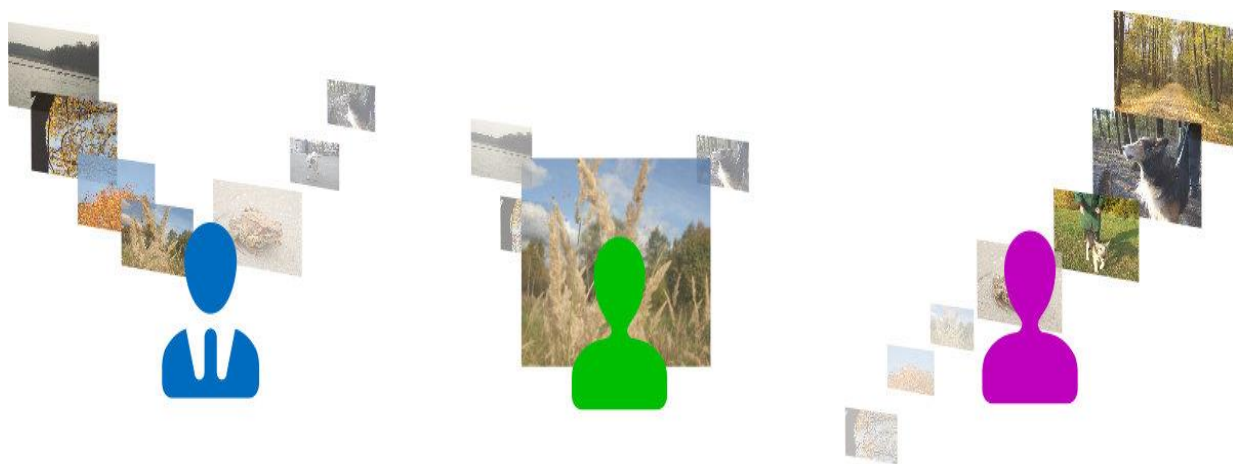
<sup>14</sup> Добровольська А. Покрокова техніка Флоу лист: входим в потік домягнень. URL: <https://alunika.com/tehnika-flow-list-vhodim-v-potok-dostizhenij/>.



Якщо дисципліни дотримуватися складно, можна ставити собі завдання не «пробігтися», а просто «вийти на пробіжку»; не «написати листа», а «сісти писати листа»; не «прибрати в шафі», а «почати прибирати в шафі».

Порада: можна брати одне велике завдання (напр., прибрати на кухні) та розбивати його на складові. Так, від одного прибирання можна отримати до 15 пунктів виконаних завдань, а половину, що залишилася, елементарно добрати завданнями на кшталт «скласти постіль», «сходити в душ» і так далі.

Разом: 30 завдань із розряду: сходити в душ, почистити зуби, поїсти, попити кави, нафарбуватися тощо.



### Другий етап

Наступні 5 днів слід прописувати собі ті самі 30 завдань, але тепер половину з них потрібно замінити на справи рівня «стандарт». Виходить, що 15 завдань у вас мають бути природними та легко здійсненними, а решта 15 вимагатимуть докладання зусиль. Їх можна назвати завданнями рівня «operate»: почитати 30 хвилин, попрацювати 3 години, потренуватись 20 хвилин тощо.

Виходить, що ці завдання не повинні приводити до конкретного результату - їм потрібно просто приділити якийсь час.

Разом: перші 15 завдань: сходити у душ, почистити зуби, випити чаю тощо.

Другі 15 завдань: позайматися спортом 20 хвилин, почитати книгу 30 хвилин, забрати 40 хвилин, здійснити дзвінок, який давно відклали і т.д.

Знову ж таки, не забувайте розбивати більші завдання на дрібні складові.



### Третій етап

В останню п'ятиденку слід диференціювати свої 30 завдань десятьма завданнями високого рівня складності. Це повинні бути вже не тригерні завдання на кшталт «почати писати листа» або operate на кшталт «почитати книгу», а завдання рівня закриття TOTE. Наприклад: домовитись із Петром Михайловичем, закінчити звіт, написати статтю.

Разом: 10 завдань легкого рівня: сходити у душ, погуляти, зробити зачіску;

10 завдань середнього рівня: попрацювати, почитати, сходити до магазину;

10 завдань складного рівня: написати й опублікувати статтю, закінчити та надіслати звіт, потренуватися у залі, перебрати шафу, зателефонувати та домовитися тощо.

### Четвертий етап

На 16 день «Флоу Ліста» вам потрібно вписати в список 1-3 невідконтрольних вам завдання. Наприклад: знайти гроші, отримати пропозицію, зустріти знайомого, отримати у подарунок квіти тощо.

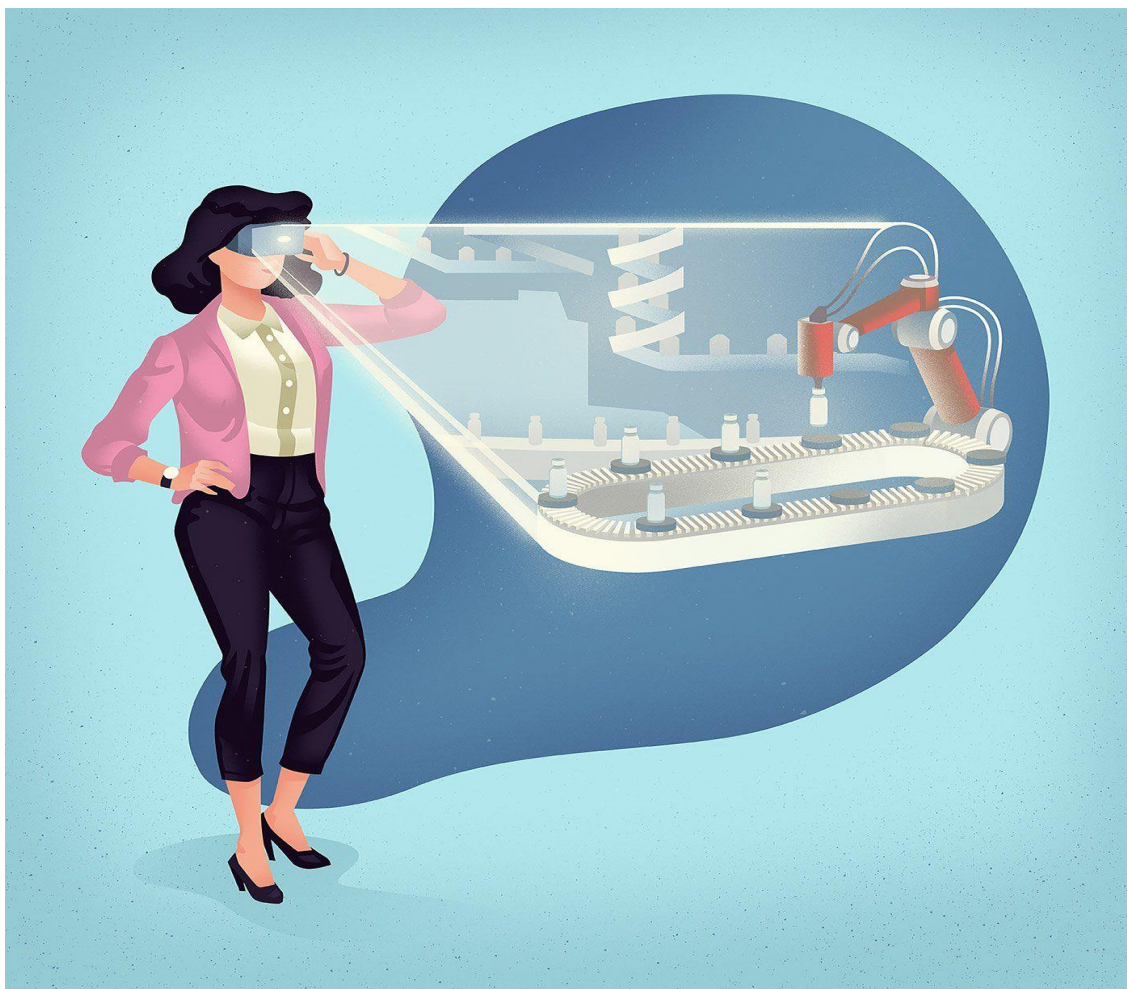
Переносите ці невідконтрольні завдання наступного дня до того часу, поки вони 1) реалізуються чи 2) втратять актуальність. При цьому «Флоу Лист» починати спочатку вже не потрібно.

Можете замінити цими завданнями кілька складних і продовжуйте вести «Флоу Лист», поки комфортно, але не більше 90 днів.

### Що важливо пам'ятати

Якщо якийсь день видався невдалим, не дозволяйте йому вибити вас із графіка. Наступного дня продовжуйте, як нічого й не було. Але пам'ятайте, що тоді доведеться повернутись до першого дня, тому ставте собі посильні завдання.

Мета цієї практики – ввести членів команди у стан продуктивної діяльності, який дасть доступ до досягнення синергетичного ефекту. Продуктивність – лише побічний ефект цієї техніки.



# 14

## Типи корпоративного відпочинку

Сучасні компанії приділяють велику увагу атмосфері в робочому колективі.

Поліпшити відносини між співробітниками та розвинути командний дух допомагає спільний активний відпочинок.

### Згуртувати працівників компанії дозволяють різні види колективного дозвілля:

- командні види спорту;

Командний вид спорту – це будь-який спорт (змагання), в якому гравці грають разом на досягнення спільної мети (перемога) та/чи поставлення нових рекордів у боротьбі з командою суперників.

- пейнтбол;

Пейнтбол (англ. Paintball – кулька з фарбою) – командна гра із застосуванням ручної пневматичної зброї (маркерів), яка стріляє капсулами з фарбою, що розбиваються при ударі по мішені, фарбуючи її.

- лазертаг;

Лазертаг (від англ. laser – лазер, tag – позначка), або лазерний бій, – військово-спортивна гра, суть якої полягає в ураженні гравців і спеціальних інтерактивних мішеней – «баз», «мін» тощо – безпечними «лазерними» пострілами. Влучання зараховується, коли промінь з «бластера» суперника потрапляє на сенсори, закріплені на одязі або амуніції гравця.

- **страйкбол;**

Страйкбол (англ. airsoft) – командна гра, у якій «бій» ведеться кульками 6 мм типу BB (вагою від 0,12 до 0,43 г) з точних копій бойової зброї.

- **мотузкові містечка;**

Мотузковий парк – це логічно зв'язаний комплекс перешкод різної складності, що розташовується на визначеній висоті над землею. Всі перешкоди мотузкового парку об'єднані в маршрути в залежності від їх складності та тематичної спрямованості.

Мотузковий парк – це новий вид сімейного та корпоративного відпочинку, розрахований як на підготовлених любителів екстремальних розваг, так і на новачків в світі активного відпочинку. В Америці і Європі подібні парки давно завоювали велику популярність.

У наш час здоровий і активний стиль відпочинку найбільш популярний. Люди шукають все нові і нові можливості відпочити цікаво, активно і з користю для здоров'я. І тепер, щоб відчувати себе альпіністом, скелелазом або спелеологом, не обов'язково їхати в далекі гори, купувати дороге спорядження і пускатися в ризиковані авантюри.

**Спортивне орієнтування** являє собою тимблдинговий захід, де кожен повинен за допомогою компаса та карти знайти та відмітити задані контрольні пункти.

**Геокешинг** (geocaching від грец. Γεο; тобто Земля, та англ. cache – схов) – гра, що полягає у знаходженні командою чи учасниками за допомогою GPS скарбів та схованок, захованих іншою командою чи учасниками.

Туристичні види тимблдингу організуються в спеціальних зонах та часто по замовленню у профільних компаніях, які не тільки проводять такі заходи, а й аналізують емоційний стан команди та здійснюють соціально-психологічну оцінку її членів.



# Переваги корпоративного туризму

**Любов до компанії** – зміцнення корпоративних цінностей у кожного члена команди.

**Тимбілдинг** – налагодження взаємодії всередині колективу, посилення атмосфери довіри та поваги.



**Лідерство** – виявлення сильних сторін команди та мотивація кожного працівника.

**Натхнення** – відновлення сил та енергії, можливість відвідати унікальні місця України та світу.

## Розвиток командного потенціалу через трансформаційні ігри

### Що таке трансформаційна гра?

Трансформація – це зміна. Гра – тип осмисленої непродуктивної діяльності, де мотив лежить не в її результаті, а в самому процесі<sup>15</sup>.

Можна сказати, що “трансформаційна гра” – це осмислена зміна в процесі непродуктивної діяльності. Іншими словами: в процесі гри учасники мають змогу переосмислити свої цінності, приміряти на себе іншу роль чи побувати в ситуації, яка ще ніколи не ставалась з ними в реальному житті.

<sup>15</sup> Що таке трансформаційна гра?. Блог світу громад. URL: <https://gameblog.woc.org.ua/shcho-take-transformatsiina-gra/>.

## КОРИСТЬ

Ігри в бізнесі мають конкретні задачі: мотивувати співробітників, згуртувати команду, збільшити рівень ініціативності команди та подолати «рутинний застій» зі щоденних завдань. Відмінно гейміфікація працює при навчанні та для оцінки hard- і soft-skills. Ще одна перевага такого підходу – зменшується страх помилитися, бо це ж гра, люди стають сміливішими, охочіше діляться своїми ідеями та взаємодіють із колегами.

Гра в корпоративному форматі – це спосіб налагодження психоемоційного контакту між співробітниками. Це формат локального вирішення ситуації в групі і дієвий інструмент модерації конфлікту чи проблемних ситуацій. Моральний та психоемоційний стани кожного є запорукою сильного та результативного колективу. В результаті плинність кадрів тим менша, чим краще почуває себе в команді людина.



## ІММЕРСИВНИЙ ТИМБІЛДИНГ

Проводиться за участю справжніх акторів театру. Це поєднання рольової гри та театралізованої вистави.

Для учасників - це театр без сцени, де вони є головними героями, а від їхніх дій і відповідей залежить фінал вистави. Завдяки розмаїттю тематичного реквізиту, костюмів, професійній грі справжніх акторів відбувається занурення учасників у театралізоване середовище.

Різноманітні командні рольові ігри повинні остаточно здружити команду та навчити співпрацювати.

## TEAMSPIRIT

Teamspirit (командний дух) – це тимбілдинг для малознайомих людей, які планують спільну діяльність або є партнерами великої дилерської мережі.

### Цілі Teamspirit:

- ознайомити людей один з одним у неформальних умовах зустрічі;
- навчитися спільно вирішувати питання у безпечних психоемоційних умовах;
- поділитися досвідом.



### Приклад реалізації : «Шерстяне шоу»

Кожному учаснику дістається клубок акрилових ниток. Необхідно прив'язати кінець нитки собі до зап'ястя, а після команди ведучого учасники починають вигукувати свої імена та перекидатися клубками у хаотичному порядку.

Через 10 хвилин виходить божевільне павутиння, в якому заплутані всі учасники. У фіналі програми збирається картина з корпоративних кольорів. По периметру рамки вбиваються маленькі цвяхи, і павутиння натягується по всій поверхні картини у будь-якому порядку.

## ТРАНСФОРМАЦІЙНИЙ ТИМБІЛДИНГ

Це справжній інструмент менеджменту, частина корпоративної культури, що має характер як розвиваючого так і розважального заходів.

Суть цього тимбілдингу в тому, щоб навчити команду (колектив, групу):

- навичкам загальногрупової роботи;
- вирішувати конкретні питання у безпечній атмосфері в ігровій формі;
- вміння нести відповідальність за результати своєї та загальнокомандної діяльності;
- вибудувати комунікацію між відділами та співробітниками, що важливо для ефективної роботи бізнесу в цілому.

## Приклад реалізації :

### «Мотузковий курс»

Учасники не просто виконують завдання: на кожному етапі колеги допомагають одне одному. В іншому випадку виконання етапу просто неможливе. Після кожного етапу або



блоку етапів аніматори обговорюють з усією командою підсумки випробування, виявляють лідерів, обговорюють проблеми у команді та намагаються розв'язати їх у подальших випробуваннях.

## ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ТРАНСФОРМАЦІЯ

Інтелектуальний тимбілдинг може проводитися як на природі, так і в офісі. Він може стати цікавою частиною бенкету. Підходить для людей, які не планують активних фізичних навантажень на відпочинку.

### До інтелектуальних видів тимбілдингів належать такі:

- Квіз – вікторина, в якій учасники відповідають на поставлені запитання.
- Сюжетна гра – тимбілдинг із розгадуванням загадок, пошуком захованих елементів, збиранням об'єкта з його частин тощо.
- Інтелектуальний марафон – пошук рішень у ситуації форс-мажору, що розвиває гостроту мислення, швидкість реакції.
- Мозковий штурм – учасники шукають варіанти вирішення конкретної проблеми, може бути робоча ситуація.



- Квест-руми – кімнати, з яких треба вийти за годину, виконуючи завдання руками та розумові.



## ОФІСІАДА

Це олімпіада з офісних видів спорту:

- метання клавіатур на дальність;
- швидкісне знищення документів;
- естафети з доставкою чаю-кави та кока-коли колегам;
- стрибки на батуті за канцтоварами;
- паперова авіація – демонстраційні польоти;
- ловлення та метання комп'ютерних мишей;
- створення портрета боса на фліпчарті;
- біг кур'єрів із перешкодами;
- дрес-код із перевдяганням недбайливих співробітників;
- написання оди на честь компанії (і не лише);
- створена для підняття духу конкуренції.



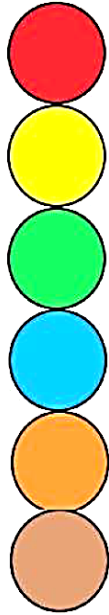
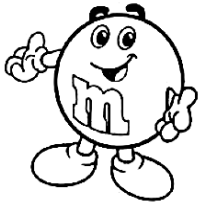
Ця гра буде відмінним досвідом взаємоповаги та об'єднання для співробітників.



## Для кращого знайомства M&M`s Party

- 1) у кожного учасника – пакетик драже m&m`s;
- 2) по черзі кожен учасник дістає цукерку з пакетика;
- 3) колір цукерки - відповідає кольору питання;





Розкажіть про ваше хобі

Які ваші особисті лайфхаки допомагають самоорганізації

Яку книгу, з вашої точки зору повинен прочитати кожен

У яке місто ви плануєте наступну подорож

Назвіть фільм, який ви переглядали більше 2-х разів

Сама незвичайна їжа, яку вам доводилось куштувати

## Кінематограф

Є багато не тільки цікавих, але і корисних фільмів, які можна подивитися спільно й обговорити зі співробітниками.



Наприклад, в темі «Продажі»:

- Тут курять (Thank You for Smoking, 2005);
- Хлопець, ти попав (Suckers, 2001);
- Продавець (The Goods: Live Hard, Sell Hard, 2009);
- Гленгаррі Глен Росс (Glengarry Glen Ross, 1992);
- Бойлерна (Boiler Room, 2000)...

Тема «Командна  
робота»:

- Одиннадцять друзів Оушена (Ocean's Eleven, 1960);
- Легенда No 17 (2013);

- Форсаж (The Fast and the Furious, 2001);
- Двадцять одно (21, 2008)...



### «Маркетинг»:

- Чого хочуть жінки (What Women Want, 2000);
- Плутовство / «Хвіст крутить собакою» (Wag the Dog, 1997);

- Найбільший фільм з усіх коли-

небудь проданих (The Greatest Movie Ever Sold, 2011);

- Generation П (2011)...

## Разом із сім'єю

На цю онлайн – зустріч можна і потрібно прихопити дітей.

**Лего.** Використовується дитячий конструктор LEGO або подібні. Припускаю, що такі конструктори є у більшості сімей з дітьми.



Ви пропонуєте своїм колегам сім'ями протягом 10 (15 хв) за допомогою елементів конструктора щось побудувати. Після цього, по черзі, учасники включають свою камеру і презентують іншим свій шедевр.

За одну онлайн-зустріч можна виконати кілька завдань.

### Приклади завдань:

- як ми себе почуваємо в компанії;
- місія компанії;
- що ми робимо далі;
- варіанти проведення наступного дня народження компанії...

# Кулінарний тимблдинг

## Чи потрібні тут пояснення?:)



Навчання та розвиток, пропонувані компанією своїм працівникам, тим якісніше трансформуються кожним в результати персональної праці, чим якісніша зона комфорту кожного. Особливий акцент в сфері надання послуг та сервісу, де система роботи “людина–людина”, передбачає постійний стрес, підвищену конфліктність та зони ризику психоемоційного вигорання. Кожна гра дозволяє якісно підтримати кожного працівника, члена команди.

# 15

## Тимбілдинг на карантині. Формати, сервіси, завдання

### 2020. Вимушений карантин охопив багато країн.

Більшість компаній перейшло на віддалену роботу, і сильно актуалізувалися питання:

- ? Як зберегти людей;
- ? Знизити напругу у співробітників і підтримати їх;
- ? Створити співробітникам можливість спілкуватися.

### Звичайно, основний фокус уваги спрямований на:

1. Грамотно організовану комунікацію. Слід надати канали зв'язку і написати пам'ятку-пояснення про те, як ними користуватися.

2. Організували постановку завдань і контроль робочого часу за допомогою сервісів віддаленого управління робочими процесами (наприклад, Trello, Asana, KanbanFlow, Todoist). Кожен працівник повинен знати свої завдання і дотримуватися дедлайнів, знати, коли потрібно бути на зв'язку, розклад онлайн-зборів.



Але, людям, замкненим в чотирьох стінах, не вистачає просто людського спілкування, не вистачає емоцій. Тому «онлайн-тимблдинг» є інструментом налаштування взаємодії та поліпшення емоційного стану кожного.

## Формати

Тимблдинг можна проводити з метою розваги або з ціллю зробити його корисним. Іншими словами, підвищувати ефективність роботи команди, працюючи над реальними робочими завданнями.

Розважальний тимблдинг може проводитись як:

1) змагання (між співробітниками, підрозділами, іншими компаніями);

2) «знайомство», ближче впізнавання своїх колег, щоб за рахунок поліпшення особистих стосунків посилити ділові комунікації.

Для ефективної побудови команди слід використовувати обидва види. Пропорція залежить від корпоративної культури компанії. У форматі онлайн найлегше проводити змагання «кожен сам за себе». Ведучий публікує/показує на екрані завдання і чекає відповіді від учасників.

Варіанти визначення переможця можуть бути різними:

- перша відповідь в чаті;
- чекаємо всі відповіді, і приз отримують всі правильні відповіді;
- кількість варіантів для креативних завдань;
- вибір роблять самі учасники лайками і коментарям ...

Для організації змагального тимблдингу «команда – команди» (один підрозділ слід розділити на групи, де беруть участь різні відділи, кинули виклик іншій компанії, ...) необхідно створити для кожної команди віртуальний простір спілкування для обговорення відповідей. Наприклад, на Zoom можна запустити конференцію, а після вступної промови розвести команди по кімнатах, результати транслювати через демонстрацію екрана. Ведучий може бути один або, наприклад, як для проведення завдання «Скринька знань BrainBox», для показу карток і



оголошення питань залучається гравець іншої команди. Він отримує набір карток, заходить в кімнату чужої команди і веде завдання<sup>16</sup>.

## Командні ритуали

Навіщо? Для чого вони потрібні?

Зрозуміти і продемонструвати своє ставлення до іншої людини нам допомагають нюанси інтонації та поведінки. Тому для зменшення напруженості в колективі потрібно вигадати форму структурованої поведінки. Стандарти позбавляють необхідності кожного разу згадувати всі потрібні елементи взаємодій та контролювати свою поведінку.

**Ритуал** – вироблений звичаєм або встановлений порядок здійснення чого-небудь. Він не спрямований на досягнення практичного результату, його сенс – у ньому самому. Ритуал об'єднує в собі послідовність дій, ставлення до символів, закладених в діях і певному стані емоцій при їх здійсненні.

### Командні ритуали повинні бути:

- щоденні;
- щотижневі;
- щомісячні.

Наприклад, щоранку ви починаєте збори з «CHECK-IN» (за англ. – «перевір») і просите всіх відповісти на кілька запитань.

### Практика налаштування командного духу онлайн, CHECK-IN

1. Що я відчуваю?
2. Про що думаю?
3. Які є емоції?

---

<sup>16</sup> Змагання Вам на допомогу. URL: <https://teambuilding.in.ua/sorevnovanie.html>.

Створіть ритуал, який замінить «курилку» на роботі, коли співробітники можуть спільно перепочити, випити кави, поговорити.



## Онлайн-інструменти тимбілдингу:

Створення атмосфери. Тут важливо створити гарний настрій і «включити» всіх учасників команди в роботу.

Варіанти:

- Термометр. На скільки від 1 до 10 ви задоволені минулим тижнем / спрінтом.
- Одне слово. Малюємо по одній тварині або метафору, з якими асоціюється минулий період, щоб повеселитися;
- Емоції. Креслимо графік із «добре», «погано», «нормально» для людей, процесів і технологій, щоб зрозуміти настрій команди;
- Safety check. Просимо учасників вибрати число від 1 до 5, яке вказує, наскільки вони відчують себе в безпеці у висловлюваннях у цій групі.

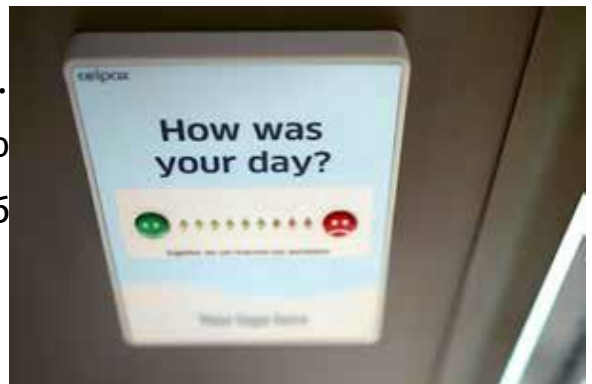
**Збір даних.** Збираємо дані про минулий період.

Варіанти:

- Що було добре і що можна було зробити краще;
- Емоції: радісно, сумно, сердитий. Розписати події за трьома емоціям, якщо хочеться різноманітності;
- «Припинити», «Пробуємо», «Закріпити», «Допрацювати».

Клеїмо стікери в кожен із блоків;

- Часова шкала спрінта. Креслемо графік і за допомогою стікерів кожен клеїть події, щоб скласти повну картину;



## Вибір рішень.

Варіанти:

- обговорити і прийняти рішення;
- голосувати крапками;
- голосувати руками;
- фільтр манна; малюємо матрицю з осями: «швидко-довго», «дешево-дорого» або «сильний ефект-слабкий ефект»;
- мовчазне ранжування.



## Технології

Які технології та інструменти можна використовувати для проведення віддаленого тимбілдинга від менш оптимальних до кращих?

**1. Сторінка корпоративного сайту.** Досить легко, якщо використовуються Wix<sup>17</sup>. Створюється сторінка з паролем, на якій публікуються завдання тимбілдинга, відповіді та дошка стану. Значний недолік – немає особистого спілкування, відео-чату.

---

<sup>17</sup> Create a website you're proud of. URL: <https://www.wix.com/>.

## 2. Група/канал у месенджері, Telegram, Viber.

Підходить, якщо мала кількість учасників. При великій кількості чат перевантажений і складно зібрати всю інформацію.

3. Закрита група Фейсбука. Дозволяє створювати на кожне завдання окремий пост, відповіді в коментарях.

4. Сервіс відеоконференцій: Skype ( [www.skype.com](http://www.skype.com) ), Google Hangouts ( <https://studio.youtube.com> ).

5. Віртуальні зустрічі: Google.meet, Zoom та інші. На безплатному акаунті можна організувати віртуальну зустріч. Спільний перегляд, обмін файлами (завдання), демонстрацію екрана (фотографії, презентації, інтерактивні екрани, підведення підсумків). Додатково для мозкових штурмів, дошки стану використовуємо сервіс Miro <https://miro.com> чи інші для демонстрації екрана.

## Завдання для змагання

Всього	Команда				
6	Веснушки	2	4		
8	Антикорона	5	3		
7	Круті перці	3	4		

## Питання «Що? Де? Коли?» (ЩДК)<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Схачати картки для гри «Що? Де? Коли?» можна за посиланням: <https://teambuilding.in.ua/teambuilding-na-karantine.html>.

Приклад запитань:

**Питання 1:** У перекладі з французької це слово означає "корисний". Натомість у нашій мові воно має протилежне значення й означає "предмети, непридатні до вживання". Назвіть це слово.

Відповідь: Утиль.

**Питання 2:** Один чоловік запитав у Сократа, одружитися йому чи ні. Що на це відповів, Сократ?

Відповідь: "Як би ти не вчинив, все одно потім пошкодуєш".

**Питання 3:**

- Це чорна?
- Ні, червона.
- А чому вона біла?
- Тому що зелена.



Про що діалог?

Відповідь: Про смородину

**Питання 4:** Роберт Ленг – один з теоретиків мистецтва Орігамі. На прохання компанії він розробив схему складання одного з елементів системи, в яку також входять датчик удару і газогенератор. Цю систему зазвичай називають двома словами. Напишіть ці слова.

Відповідь: Подушка безпеки.

**Питання 5:** У Тунісі цей жест означає "я вб'ю тебе", в Японії – гроші, у Франції – нуль, або зовсім нічого, а що означає цей жест в США?

Відповідь: "О'кей", відмінно.

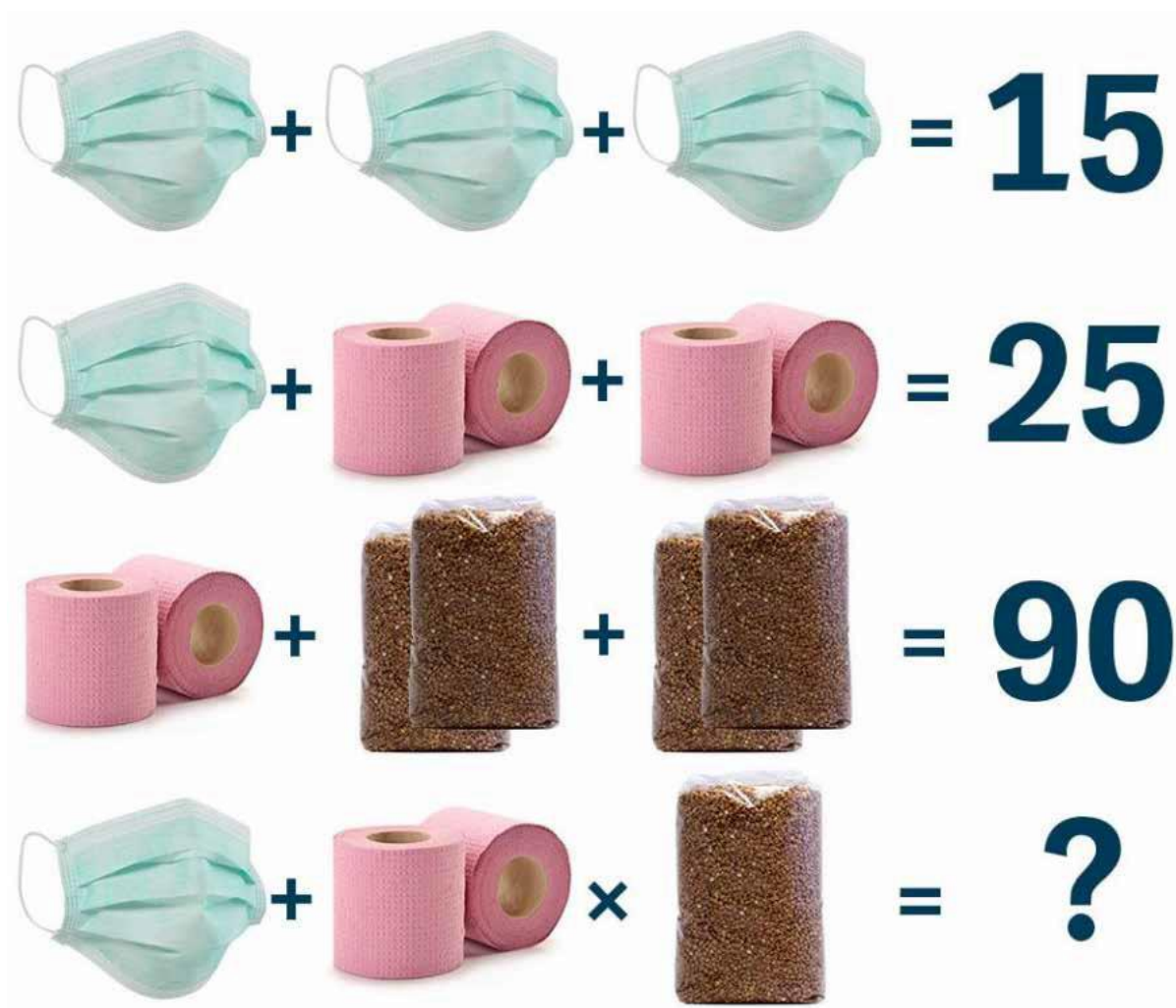
**Питання 6:** "Я не потребую друга, який повторює всі мої рухи, – говорив Плутарх, – це набагато краще робить ...". Хто?

Відповідь: ... моя тінь.



## Задачі на увагу

Наприклад:



Відповідь: 205.

## Задачі на креатив

Придумати якомога більше способів застосування для предмета.

Наприклад:

- пластмасова пляшка;
- монета;
- календарик;
- окуляри тощо.

# Загадка Енштейна: Хто вирощує рибок ?


5 різних людей в 5-ти різних будинках різного кольору курять 5 різних марок сигарет, вирощують 5 різних видів тварин, п'ють 5 різних видів напоїв.

**Питання:** хто вирощує рибок?

**Підказки:**

- Норвежець живе в першому будинку.
- Англієць живе в червоному будинку.
- Зелений будинок знаходиться лівіше білого.
- Датчанин п'є чай.
- Той, хто курить Rothmans, живе біля того, хто вирощує кішок.
- Той, хто живе в жовтому будинку, курить Dunhill.
- Німець курить Marlboro.
- Той, хто живе в центрі, п'є молоко.
- Сусід того, хто курить Rothmans, п'є воду.
- Той, хто курить Pall Mall, вирощує пташок.
- Швед вирощує собак.
- Норвежець живе поряд з синім будинком.
- Той, хто вирощує коней, живе в синьому будинку.
- Той, хто курить Philip Morris, п'є пиво.
- У зеленому домі п'ють каву. Відповідь: рибок вирощує німець!

**Примітка:** якщо сказати, що це загадка Ейнштейна, то відповідь можна швидко знайти в інтернеті<sup>19</sup>, тому

- 1) дайте назву «Хто вирощує рибок?»;
- 2) беріть другі подібні задачі;
- 3) моделюйте свої (як ми 
- 4) формулюйте самі варіанти задачі.

---

<sup>19</sup> <https://teambuilding.in.ua/teambuilding-na-karantine.html>.

# Скринька знань BrainBox

У кожній коробці близько 70 карток з картинками. На зворотному боці 8 питань, що стосуються картинки.

## Правила:

- покажіть картинку учасникам протягом десяти секунд;
- киньте кубик. Наприклад, якщо випала цифра три, прочитайте третє питання першому учаснику;
- за правильну відповідь – бал;
- другий учасник відповідає на наступне питання (четвертий), і далі по колу;
- берете нову картку, показуєте, і кидаєте кубик для визначення номера питання для другого учасника, ...



## Вікторина з гумором

**Питання:** що стає більше, якщо його поставити догори ногами?

**Відповідь:** Це можуть бути дроби, ступені або просто число 6.

**Питання:** В яких випадках число називають фруктом?

**Відповідь:** У 10-ку або, як кажуть, в яблучко.

**Питання:** Один водій не взяв із собою водійські права. Був знак одностороннього руху, але він рушив у зворотному напрямку. Поліцейський це бачив, але не зупинив його. Чому?

**Відповідь:** Водій ішов пішки.

**Питання:** Який кінь не їсть вівса?

**Відповідь:** Шаховий.

**Питання:** У Петра Івановича 7 дочок, і у кожної з них є брат. Скільки дітей у Петра Івановича?

**Відповідь:** 8 дітей.

**Питання:** Недалеко від берега стоїть корабель зі спущеною на воду мотузкою драбиною. У сходів 10 сходинок. Відстань між сходинками 30 см. Найнижча сходинка торкається поверхні води. Починається приплив, який піднімає воду на 15 см за кожну годину. Через скільки часу вода дійде до третьої сходинки мотузкових сходів?

**Відповідь:** Взагалі не дійде. Корабель піднімається разом з водою.

**Питання:** У кімнаті горіло 50 свічок, 20 з них погасили. Скільки залишиться?

**Відповідь:** Усі 50: 20: задуті свічки не згорять повністю.

**Питання:** Ви берете участь у змаганнях і обігнали бігуна, що займає другу позицію. Яку позицію ви тепер займаєте?

**Відповідь:** Ви обігнали другого бігуна і зайняли його місце, так що ви тепер на другій позиції.



## Як діджиталізація тимбілдингу зробить команду більш продуктивною та ефективною?

Між продуктивністю, ефективністю та згуртованою командною роботою існує глибокий і фундаментальний зв'язок.

### Приклади діджиталізації тимбілдингових інструментів

✓ **Спільний доступ до списку сегментів**

Більшість із нас чули про загальні списки, але часто вони залишаються конфіденційними.

Щоб побудувати відносини між віддаленими командами по-новому, попросіть усіх поділитися деякими елементами зі свого списку завдань або списку цілей.

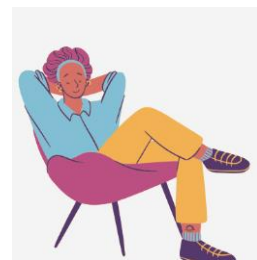
Це дійсно цікавий спосіб познайомитися з членами команди, їхніми інтерсами та навичками за межами звичайного робочого дня. Ви можете дізнатися чийсь подорожі, кар'єрні ідеї, захоплені проекти тощо. Якщо ділитися своїм великим діловим списком здається занадто відвертим або складним, попросіть людей натомість зробити його простим і розмістити його навколо цілей подорожей, цілей навчання протягом усього життя або випадкових несерйозних цілей.





### ✓ Віртуальна щаслива година

Щоб розслабитися за допомогою цифрового тимбілдингу, спробуйте віртуальну щасливу годину. Зберіть усіх під час відеодзвінка, заохочуйте людей принести напій на свій вибір – і розважайтеся.

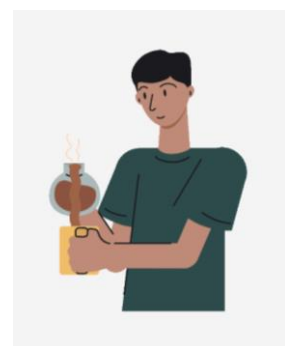


Віртуальні щасливі години дуже схожі на особистий час, але вони працюють на відстані. Це чудовий спосіб зібратися разом, щоб відпочити, поза межами звичної роботи. Щоб зробити вашу щасливу годину ще веселішою, надішліть картки «Happier» вашим віддаленим гостям, щоб вони могли замовити щось особливе у місцевого постачальника.



### ✓ Віртуальна перерва на каву

Якщо віртуальна щаслива година виглядає надто жвавою, віртуальна перерва на каву стане затишною альтернативою. Замість коктейлів чи пива



ваші улюблені віддалені працівники можуть прийти на вашу наступну віртуальну зустріч із чашкою фірмової кави та пончиком. Коли ви працюєте віддалено, моментів охолодження води не буває.

Віртуальне кавове побачення – це цікавий спосіб відтворити частину цієї атмосфери. Регулярно плануйте їх, щоб люди з нетерпінням чекали на них як на спосіб зустрітися з іншими та налагодити стосунки.

### ✓ Щомісячні клуби за інтересами

Цифровий тимбілдинг не обов'язково має відбуватися один раз в обраний місяць. Можна його спланувати так, щоб зробити регулярною частиною корпоративної культури — наприклад, додавши щомісячні групи або клуби за інтересами.



Запропонуйте ідею з віддаленої роботи сформувати кожному члену команди по черзі або ж тимбілду. Це може бути книжковий клуб, клуб для обідів, кіноклуб, клуб вікторини дрібниць або все, що відповідає інтересам певної команди. Найкраще такі заходи створювати як відеодзвінки в невеликих групах, це нескладно, без додаткового перевантаження, і кожен може вільно включитися в розмову.

### ✓ Віртуальна танцювальна вечірка

Коли члени команди — здебільшого віддалені працівники на офісній роботі, вони не завжди ведуть рухливий спосіб життя. Активувати їхню енергію та змусити всіх рухатися можна за допомогою віртуальної танцювальної вечірки, щоб весело провести час разом. Складіть



актуальний список відтворення та попросіть свою команду прикрасити простір яскравими прикрасами, а потім потанцюйте під чудові мелодії. Не всі готові танцювати перед людьми, незалежно від того, наскільки чудовими вони вважають своїх колег. Тому спершу зверніться до своєї команди, щоб дізнатись, сподобається їм щось таке сміливе чи ні.

### ✓ Ніч віртуальної гри

Діяльність цифрової команди не обов'язково повинна бути зосереджена на робочих навичках. Можна приділити деякий час більш невимушеному спілкуванню в команді за



допомогою кількох онлайн-ігор під час відеодзвінка. Запитайте у всіх членів команди улюблені онлайн-ігри та отримайте нову пропозицію для кожної віртуальної гри. Тут існує багато варіантів, щоб була змога об'єднати людей, незалежно від того, люблять вони Pictionary та Scrabble чи віддають перевагу відеоіграм, як-от Mario Kart чи World of Warcraft.

### ✓ Lunch and learn

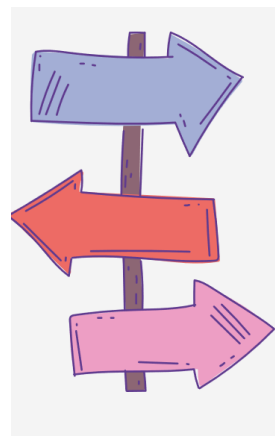
Перетворіть свій звичайний командний обід на тренінговий обід і навчайтесь. Все, що потрібно для цієї віртуальної події, – це відеоконференція, ведучий і щось нове для вивчення. Це може бути ідея використання події для обіду та



навчання як спосіб краще пізнати команду. Можна розглянути, як перетворити свою ідею на прибутковий проєкт, показати людям, як створювати чудову графіку, або продемонструвати, як почати в'язати. Є так багато чудових тем, на які можна влаштувати обід і навчатися, і це чудовий спосіб побудувати міцніші стосунки зі своєю командою.

### ✓ Вгадай відпустку мрії

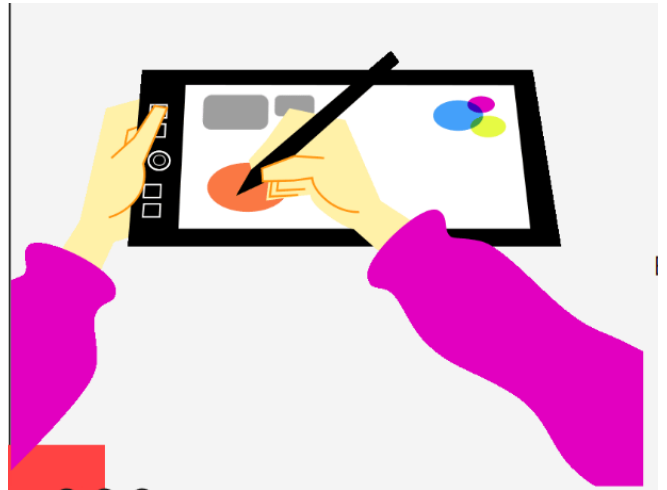
У плануванні відпустки мрії є щось захоплююче, навіть якщо її поки неможливо втілити в реальність. Скористайтеся цією радістю та принесіть її своїй віртуальній команді за допомогою активності, де ви анонімно ділитесь своєю ідеальною відпусткою, а інші мають вгадати, чия це ідеальна відпустка. Це



веселий погляд на раунд криголамних питань про відпустку або майбутні життєві цілі членів команди. Попросіть кожного підготувати цифрову дошку або файл з ідеями відпустки своєї мрії перед відеочатом, а потім подивіться, чи зможете ви проголосувати. З'ясуйте, яка поїздка належить якому члену команди.

#### ✓ **Намалюй своє життя**

Іноді найкращий спосіб пізнати речі – візуально. Можна запропонувати членам вашої команди використовувати спільний екран або цифрову дошку, щоб відтворити їхнє життя на малюнках. Це може бути справді цікавим способом дізнатися про чиїсь інтереси, захоплення та історію життя. Виконати цю роботу можна в режимі реального часу, щоб зробити її складнішою, або ж попросити людей підготувати свою дошку до зустрічі.



Закінчивши відеоконференцію, варто зберегти цифрові зображення, щоб можна було поміркувати про шедеври кожного на дошці, проаналізувати їхні цілі та мотиви.

# 16

## Онлайн-ігри для тимбілдингу

Найдієвішим інструментом для поліпшення соціально-психологічного клімату та емоційного інтелекту команди є ігрові методики. Такий інструмент допомагає не тільки налагодити відносини членів команди між собою, а й виявити проблеми соціально-психологічного клімату та проаналізувати емоційний стан колективу загалом.



Цифровізація, карантинні обмеження під час пандемія covid-19 стали стимулом для формування значної кількості онлайн-ігор для зміцнення комунікаційних зв'язків команд, які працюють віддалено, або ж з метою соціально-психологічної підтримки працівників у складний час.

### 1. Ice Breaker (Криголам)



Серія запитань про знайомство – це завжди простий варіант розпочати свою віддалену подію для створення команди. Це інструмент отримання натхнення. У списку зі 100 цікавих віртуальних криголамів є чимало смішних, продуманих або коротких і швидких питань.



## 2. Two Truths and a Lie (Дві істини та брехня)

Класична гра для вечірки, яка є віртуальною за допомогою відеоконференцій, учасники команди йдуть по колу, розповідаючи про себе три інтригуючі факти, один з яких хибний. Інші члени роблять все можливе, щоб з'ясувати, де правда, а де вимисел. Це чудово для зняття напруженості під час знайомства з товаришами по команді на більш соціальному рівні.



## 3. Video Charades (Відео Шаради)

Джазуйте традиційну гру, використовуючи онлайн-генератор випадкових зображень, такий як [RandomWordGenerator.com](http://RandomWordGenerator.com), щоб створити колекцію тем для розповсюдження. Потім пройдіться по команді у відеочаті, попросивши кожного учасника розіграти об'єкт для відгадування для решти команди. Спробуйте тематичні списки, такі як термінологія, пов'язана з офісом, або відомі компанії, що базуються на їхніх логотипах, або скористайтеся більш традиційними варіантами, такими як фільми чи діячі поп-культури.

## 4. Photo of Your Life Challenge (Фото вашого життєвого виклику)

Кожному члену команди слід доручити підбити підсумки свого життя на знімку, зробленому на їхні телефони. Це може бути місце розташування, пам'ятка, улюблений об'єкт, обране хобі чи улюблена домашня тварина. Потім зображеннями ділитися з рештою команди з поясненням значення та історії, що стоїть за ним. Це продуманий спосіб представити більш особисту сторону членам команди, які можуть мало що знати одне про одного, і вдалий спосіб використати ваші особисті технології для професійних цілей створення команди.



## 5. Virtual Scavenger Hunt (Віртуальне полювання за СМІТТЯМ)

У цій версії учасникам команди надається список предметів для пошуку навколо їхнього будинку чи робочої зони. Предмети можуть бути загального характеру (канцелярські товари, щось для кави) або конкретні (фужер, шейкер, наповнений сіллю). Додайте вигадливих деталей для веселого виклику (щось з оком, предмет улюбленого кольору).

Мисливці діляться своїми скарбами у відеочаті, коли їх товариші по команді висловлюють судження про те, чи справді деякі з найбільш сумнівних предметів відповідають вимогам!



## 6. Time Traveler (Мандрівник у часі)

Це чудовий варіант для прояву уяви та дивергентного мислення. Учасники команди ведуть відеочат і по черзі описують епоху, історичний період чи громадський рух, які вони найбільше хотіли б відвідати, якби були можливі подорожі у часі. Від Ренесансу до кам'яного віку, від піратів до шекспірівських виконавців, усе, що завгодно і хто завгодно. Бонусні бали для всіх, хто бажає розіграти обраний ними період подорожі в часі або персонажа.



## 7. Pitch Me (Вистави мене)

Ще один творчий виклик. Керівник заходу збирає слайд-дошку з цікавими предметами, а працівники, розбиті на невеликі групи, кружляють по зображеннях, щоб дати найкращі результати продажу товарів. Як хтось зможе продати очищувач моркви, для прикладу, шапочку для гвинта чи штопор.

Заохочуйте гравців використовувати свої інтернет-інструменти та технології досліджень для вдосконалення своїх тонів. Пропонуйте їм співпрацювати над презентаціями або швидкими відеороликами, щоб отримати найкращі результати.

## 8. Can You Hear Me Now? (Чи можете ви почути мене зараз?)

Веселий поворот на Pictionary, який заохочує взаємозалежність та співпрацю. Члени команди поділяються на групи по двоє. Один призначений описувачем, інший – художником. Під час трихвилинного туру описуючому доручається пояснити художнику, як намалювати предмет (наприклад, автомобіль), використовуючи лише прості фігури та базову геометрію (намалювати прямокутник з двома колами поруч внизу тощо). Зображення ділиться за допомогою відео чи електронною поштою з іншими членами команди, які по черзі вгадують, що зображено на рисунку. Описувач отримує бал за кожну правильну здогадку, а кожен Художник також отримує бал за свої правильні здогади. Це чудова онлайн-гра для натхнення внутрішніх артистів вашої команди!





## 9. Guess the Refrigerator/Desk (Вгадайте холодильник / стіл)

Ця гра дає такий грайливий погляд на особистий простір членів команди. Кожен учасник робить фотографію внутрішньої частини свого холодильника або знімок домашнього робочого простору та публікує їх у спеціальному груповому чаті. Інші члени команди переглядають зображення і пропонують свої найкращі здогадки, якому учаснику належить це зображення. Чудова можливість для команди навести порядок у своїх робочих столах та холодильниках, якщо вони надто довго цього не робили.

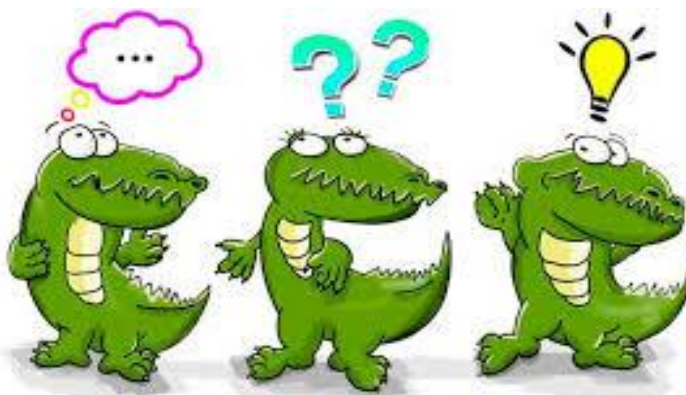
## 10. Крокодил

Суть гри - відгадати загадане слово, яке показує інший учасник за допомогою мови тіла.

Спочатку потрібно визначити, хто перший загадуватиме і показуватиме слово. Це можна зробити методом жеребкування. Коли ролі визначені, можна починати гру. Один із гравців загадує якесь слово іншому, аби решта учасників гри його не чули. Він повинен пояснити його жестами, не розмовляючи та не видаючи жодних звуків. Усі інші намагаються його відгадати.

Перемагає той учасник чи та команда, що називає правильний варіант. Після цього гравець, який щойно показував слово, загадує переможцеві раунду наступне. Гра може тривати, поки усім не набридне.

Гру "Крокодил" можна ускладнити та зробити ще цікавішою. Наприклад, обмежити час для відгадування слова, загадувати словосполучення, ввести "штрафні санкції" тощо.



## 11. ТакНішки (Данетки)

Правила прості:

ведучий визначає дивну «ситуацію», а ті, хто вгадує, повинні, ставлячи уточнюючі запитання, з'ясувати підґрунтя ситуації. Про суть гри говорить сама назва: при вгадуванні можна ставити запитання, але відповіддю на них можуть бути лише слова «так» і «ні» (а також «не має значення»).

Сенс такнішок не тільки в приємному проведенні часу, але й тренуванні нестандартних навичок мислення, творчості, пошуку рішень у робочих та побутових ситуаціях.





## 12. Emoji game

Команда обирає ведучого. Він у загальний чат пише початок історії, що складається максимум із шести емодзі. Далі, один за одним, учасники розвивають історію, доповнюючи її п'ятьма емої так, щоб розповідь не втрачала сенсу. Гра триває до того моменту, коли історію завершить один з учасників гри або поки у команди не закінчаться ідеї.



## 13. Зум

За основу беруться сторінки ілюстрованої книги художника Іштвана Банї. Зображення надсилають учасникам окремо. Основне завдання – спільно зібрати історію, не показуючи картинки одне одному, лише розповідаючи, що у них зображено. В результаті учасники збирають за допомогою логіки гарну та яскраву історію світового масштабу.



## 14. Can Your Hear Me Now?

Це одна з найкращих онлайн-ігор для створення команди. Ви граєте в цю гру у віртуальній конференц-залі та призначаєте одну людину доповідачем, решта – артистами. Доповідач використовує генератор випадкових зображень, щоб отримати відповідне зображення. Мета – описати це зображення так, щоб художники могли його успішно намалювати.



## 15. Зіпсований телефон

Завдання: передати за принципом дитячої гри «Зіпсований телефон» кілька фраз, а потім порівняти те, що почув перший від ведучого, з тим, що почула остання людина в ланцюжку передачі повідомлення.



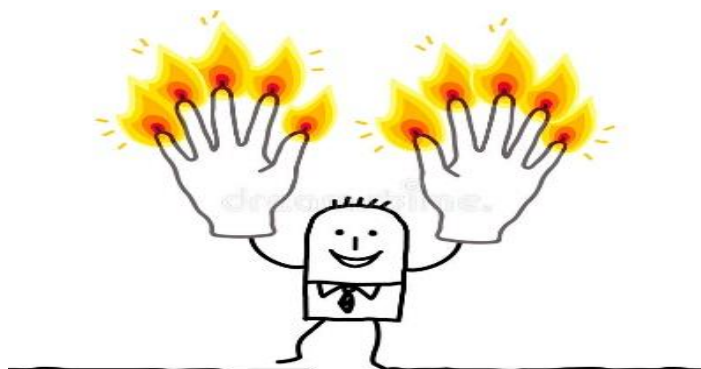
## 16. Ten Strikes (Десять ударів)

Усі учасники показують 10 пальців.

Наймолодша людина, яка бере участь, іде першою і ділиться одним правдивим твердженням про себе. Наприклад, «У мене є друг по переписці». Будь-хто, для кого це твердження істинне, тримає пальці вгору, а той, про кого це твердження хибне, загинає один палець.

Якщо всі пальці гравця загнуті, він вибуває з гри.

Грають, поки не залишиться лише один гравець.



## 17. Donut for Slack (Пончик для Слак)

Приємна, стримана можливість для віддалених працівників спілкуватися в чаті та взаємодіяти один з одним. «Пончик» у випадковий спосіб створює пари членів команди для раунду кавових розмов із заздалегідь визначеного списку та розповсюджує сповіщення електронною поштою із запланованим інтервалом. Члени команди повинні координувати свою відео-каву-брейк, що дає їм відчуття власності та інвестицій у діяльність. Фактичні пончики необов'язкові, але настійно рекомендуються. Звичайно, випічку можна замінити.



## 18. People Bingo

Основа цієї тимбілдинг-ігри – популярна у всьому світі «Бінго». Тільки замість цифр на картках у кожного учасника будуть описані незвичайні життєві ситуації, які команда разом вигидає перед стартом змагання.



Під час гри учасники запитують один одного по колу, чи стикалися суперники із ситуацією, описаною на картці. Якщо хтось відповідає позитивно, людина, яка поставила питання, закреслює поле з нею. Як і в традиційному бінго, перший, хто збере низку закреслених полів по вертикалі, горизонталі чи діагоналі, перемагає.

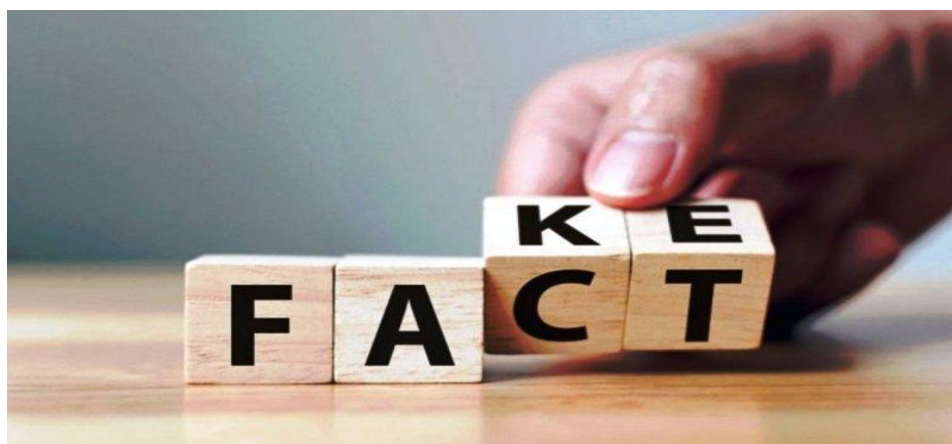


## 19. Три істини і брехня

Одна з цікавих вправ для об'єднання колективу, близького знайомства, формування сприятливого психологічного клімату. Учасники сідають колом. Учитель-ведучий просить кожного учня розказати про себе два правдиві факти і два неправдиві. Неправда має бути схожою на правду.

Брехня повинна бути реалістично оформлена, щоб іншим було нелегко її ідентифікувати. Решта членів

команди повинні здогадатися, що це за брехню. Як тільки кожен учасник закінчить гадати, правда буде розкрита. Ті, хто правильно вгадав, набирають бали.



## 20. Зображення вашого життя

Попросіть кожного сфотографувати щось важливе з його особистого життя. Це може бути їхня сім'я. Це може бути фотографія з останньої відпустки. Це може бути знімок повсякденній діяльності, такої як біг. Це може бути навіть взуття, яке вони носять. Ця фотографія повинна ідентифікувати один з їхніх інтересів і захоплень. Будь то сім'я, одяг, спорт ... все має значення!



Попросіть усіх опублікувати фото під час онлайн-конференції. Кожен учасник по черзі розповість про фотографії.

## 21. Настільний фотоконкурс

Попросіть усіх сфотографувати зверху свій робочий стіл з використовуваними предметами. У кого найбільш організований стіл?

Сфотографувати ідеальну фотографію тут не головне. Сенс цієї гри в тому, щоб ваші люди були організовані. Дослідники з Принстонського університету виявили, що безлад заважає людям зосередитися на певних завданнях. Ви можете порадити членам вашої команди організувати свої робочі місця, але чи буде цього достатньо? Цей простий конкурс – відмінний спосіб надихнути їх.

Учасники можуть голосувати за фотографії і коментувати їх. Вони почнуть обговорювати організаційні методи.

## 22. Ведемо репортаж

Можливо, ваша компанія «дозріла» відкрити свій TV-канал для всіх або тільки для інших підрозділів. Раз на тиждень кожен департамент / відділ готує випуск новин. Наповнення випуску може бути найрізноманітнішим. Від новин на карантині до прогнозу погоди. Від простого диктора на екрані (якщо працівник не вміє / не хоче займатися відео-продакшеном) до нового відеокліпу відомої групи, де на підтанцювці задіяні всі домашні.

## 23. Онлайн вікторини

Ще одна цікава гра для компанії – це онлайн-вікторина на будь-які теми (наприклад, "Своя гра" від SIGame). Перед вами – табло із тем. Музика, фільми, ігри, картини, спорт, книги – це може бути будь-що. У кожній категорії є кілька питань, які зазвичай відрізняються ціною такого типу: «Гумор за 200», «фільми за 400». Від ціни залежить складність питання. Чим більше ціна, тим складнішим буде завдання. Коли перший гравець обирає питання, всі учасники гри (крім, зрозуміло, ведучого) можуть після зачитування його натиснути на спеціальну кнопку, тим самим показуючи бажання відповісти на запитання.



## 24. VR ТА AR ІГРИ



Захід розрахований на багатьох користувачів ігор, що заслуговує на окрему увагу, ігри у VR (віртуальна реальність) або з доповненою реальністю. І це зовсім не обов'язково якісь дорогі рішення.

Приклад бюджетної команди з AR — додаток [spaceteam.ca](https://www.spaceteam.ca). Учасники стають командою космічного корабля, що зазнає лиха. Їхній порятунок залежить від того, як швидко і синхронно вони діятимуть. А діяти часто означає трясти смартфоном або обертати ним, або ще щось таке.

## 25. ГОЛОСОВІ КВЕСТИ («ІГРИ-ГОВОРКИ»)

Грати в ігри та проходити квести можна і без спеціальних діджитал-продуктів. Голосові квести в Zoom дозволяють отримати не менше емоцій, особливо якщо вони якісно підготовлені, проводяться харизматичним ведучим із залученням професійних акторів на ролі другого плану. Приклад тимблдінгів у цьому жанрі — гра «Codenames» або «Мафія».

## 26. ТВОРЧІСТЬ

Мало що так сприяє єднанню людей, як спільна творчість. Творити в онлайні теж можна — малювати командою загальні цифрові картини або навіть ставити онлайн-виставу. Таку механіку пропонує, зокрема, агентство TeamBelki. Рішення називається «Театр на дивані» та передбачає активне залучення всіх учасників до творчого процесу.

## 27. КВІЗИ ТА ІНШІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ ПОЄДИНКИ

Командні квізи та різні "Мозгобійні" непогано прижилися в онлайн-форматі. Це формат вимагає трохи складнішого технічного рішення з можливістю розбитися на групи та спілкуватися у закритому груповому чаті, а потім виходити до спільного чату з відповіддю. Квізи та квести можна організувати, наприклад, за допомогою модуля "Квести" на платформі Івентішес.

## 28. ОНЛАЙН-КВЕСТИ З ЧАТ-БОТОМ

Окремий підвид онлайн-квестів — квести з чат-ботами. Майданчиком для гри виступає Telegram, де команди отримують завдання та надсилають відповіді, а Zoom служить для неформального спілкування учасників у процесі. Приклад тимблдінга в цьому жанрі — гра "Активація" від команди Night Street.



Пам'ятайте:

Якщо ви є членом віддаленої команди, це не означає, що ви повністю віддалені від неї. Обов'язково часто спілкуйтеся та плануйте регулярні заходи з побудови команди, щоб допомогти кожному відчути себе частиною групи, і ви зможете створити успішну команду, незалежно від того, наскільки всі вони віддалені!

# 17

## Новітні інструменти тимбілдингу: коучинг і тренінг

У ХХ столітті менеджери помітили, що не обов'язково мати в штаті багато професіоналів, але можна найняти людей, для яких успіх бізнесу стане справою життя, і забезпечити процвітання своєї справи. Так в бізнес прийшла ідея перетворити групу співробітників у команду, зацікавлену в загальному результаті.



Група співробітників схильна виконувати стандартні дії і не сприймає жодних нововведень, а команда використовує індивідуальні навички кожного для того, щоб досягти кращого результату.

### Коучинг

Коучинг, як один із інструментів управління персоналом підприємства, допомагає людині розвиватися, більш детально пізнавати себе та свої можливості, розкриваючи свій потенціал, й досягати своєї мети. Він оснований на прийомах з психології. Фахівця, який займається цим напрямом та проводить різні тренінг-сесії, називають коучем.

Завдяки вмілому викладачеві, клієнт навчається ораторському мистецтву, перестає боятися виступати перед публікою та впевнено поводитись на роботі.

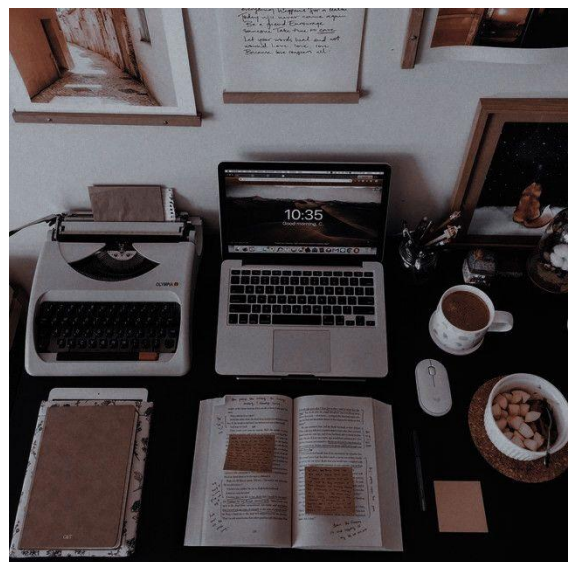


Коуч також може надихнути морально зломлену людину знову повірити у себе, свої сили. Таким чином, коуч виступає і як наставник, і як психолог, який допомагає гравцю досягти його цілей. Коучинг застосовується не лише на підприємстві, але й у спорті, повсякденному житті, творчій майстерності, закладах середньої та вищої освіти тощо.

### Два основні види коучингу

- Особистісний коучинг (визначення мети та шляхів її досягнення, відкриття нових можливостей, підвищення самостійності та відповідальності гравця більше заробляти і менше витратити тощо).
- Бізнес-коучинг (мотивація колективу до виходу на нові ринки, ефективне підвищення продажів, удосконалення робочої програми тощо).

Для того, щоб працівники та керівники використовували коучинг під час своєї діяльності, було запропоновано таке: скористатися послугами коуча заочно, тобто по телефону, якщо не хочеться нікуди їхати, бо до розмови по телефону виникає більше довіри; запрошувати





професіонала на підприємство, щоб не витратити зайвий час; управлінню підприємством перейти до нових технологій тощо.

## Тренінг

Тренінг це сконцентрований досвід сотень тисяч людей, які, діючи, помиляючись і навчаючись на своїх помилках, відшліфовували вміння і навички у тій чи іншій сфері. Тренінг – універсальний підсумок цих зусиль, у багатьох випадках – оптимальний спосіб навчання для дорослих.

Істотний фактор успіху – поведінкова гнучкість, вміння адаптуватися до особливостей аудиторії, швидко та точно реагувати на дії учасників тренінгу, їх репліки, питання. Для якісного проведення тренінгу потрібне відмінне відчуття такту. І, звичайно, почуття гумору. Без нього не завжди вдається створити те, що відрізняє хороший тренінг: поєднання невимушеності з напруженою роботою, синтез буднів і свят.

Тренінг проводиться тренером. Важливо, щоб тренер був компетентним у тій сфері, яка вивчається в цьому тренінгу. Багато тренерів володіють кількома іноземними мовами. Це допомагає їм швидко знайомитися із зарубіжними розробками у сфері методів інтенсивного навчання і в тих напрямках (бізнесу або особистісного зростання), за якими тренер розвиває учасників тренінгу.

### Види тренінгу

Бізнес-тренінг – це інтенсивний курс отримання знань і відпрацювання навичок у певній галузі.

При досягненні цих цілей відбуваються зміни також на рівні переконань. Причому відбуваються вони допомагають поліпшити не загальні закономірності поведінки, а більш спеціалізовані підходи і вміння.



Тренінг може бути спрямований на те, щоб створити з його учасників команду однодумців, згуртовану і діючу, як налагоджений механізм. Метою тренінгу може також стати оволодіння підходами і конкретними прийомами оптимального планування свого часу або прийомами боротьби зі стресом, або якими завгодно техніками – в межах спеціалізації тренінгу, потреб його учасників і замовників.



Тренінги можуть бути корпоративними або відкритими.

Відкритий тренінг – той, учасником якого може стати будь-який бажачий. Його учасники представляють кілька (іноді до двох десятків) різних організацій. Ця особливість, на додаток до основних результатів тренінгу, дає прекрасну можливість знайомитися з новими людьми, встановити нові ділові контакти, а також обмінятися досвідом.

Корпоративний замовляється для певної організації, як правило, його учасниками стають тільки співробітники цієї організації-замовника.

Головні переваги такого тренінгу, в порівнянні з відкритим, такі:

- при його підготовці тренінгова компанія має можливість провести діагностику, врахувати специфіку замовника, з'ясувати очікування учасників;
- набагато більше можливостей для післятренінгового супроводу – комплексу дій тренінгової компанії, за допомогою якого закріплюються засвоєні в ході тренінгу знання та навички, налагоджуються розпочаті на тренінгу групові процеси, що змінюють організацію замовника на краще.

## 18

## Програма розвитку довіри в команді

Головною цінністю в теперішньому світі є довіра. Саме довіра затримує в компанії талановитих учасників команди. Відомі вчені думають, що більше 60% проблем у команді спричинені відсутністю довіри, через що зростають витрати та різко знижується продуктивність. Бо між людьми однієї команди існує зв'язок, непомітний на



пеший погляд. Проте саме він є основою синергетивного ефекту командної взаємодії. Коли індивідуальність усіх приймається на 100%



і виникає розуміння спільних дій та зусиль, виявляється довіра. Формування довіри – це робота як над собою, так і над всією командою.

Якщо члени команди довіряють один одному, їхнє спілкування завжди буде набагато ефективнішим, оскільки створюється середовище, де

заохочується відкрите спілкування і де кожен окремий член відчуває, що може покладатися на інших. На більш глибокому рівні команда, яка здатна швидко делегувати завдання тим членам команди, які найкраще підійдуть для їх виконання, – це набагато продуктивніша команда. Для того, щоб зробити це вміло, потрібна практика. Ігри для створення команди для роботи настільки цінні, оскільки вони можуть допомогти керівникам команд або менеджерам проєктів з'ясувати сильні та слабкі сторони кожного члена команди.

## Ситуації, з якими стикається керівник/лідер під час формування команди

Коли виконану колегою роботу постійно повторно перевіряєш, цьому необов'язково знаходиш критичні помилки

Коли співробітник не хотів чи боявся озвучити проблему/запитання менеджеру або колезі з різних причин, при цьому створюючи ризики для проекту або команди

Коли на обговорення простого питання в команді йде набагато більше часу, ніж заплановано, через постійний «пінг-понг» між учасниками

Розглянемо практичний кейс команди, яка складається з менеджерів, спеціалістів та професіоналів різних напрямів та функціональних рівнів. Команда має певні цілі, завдання, корпоративну культуру та призначення, для реалізації яких відбуваються постійні наради з метою



обговорення поточного стану та подальших завдань реалізації проєктів. Існують кілька сценаріїв розвитку подій.



## Сценарії розвитку подій у прикладі

Перший : усі зібрання такого типу проходять дуже швидко і/або майже мовчки. Учасники формально погоджуються з переліком рішень. Питань, уточнень чи заперечень ні в кого не виникає. Все усім зрозуміло. Хоча насправді реальність інша. Тому в результаті по завершенні таких зустрічей відбуваються «закулісні» обговорення, уточнення, коментарі тощо. Як наслідок, пасивні чи активні конфлікти в команді, втрачений дарма час, порушені дедлайни, невиконані взагалі або виконані неналежно завданн. Клієнт незадоволений. Команда демотивована.

Другий: зустрічі проходять в активному обговоренні. Запитання, відповіді озвучуються чітко, відкрито, є зворотний зв'язок. Усі володіють потрібною проектною інформацією. Все узгоджено. Рішення ухвалюють спільно, тобто враховуються коментарі з усіх сторін. Кожен відчувається частиною команди, а отже, відповідальним за спільний результат. Дедлайни дотримано. Якість клієнту гарантують. Замовник задоволений, команда мотивована.

Взаємна недовіра учасників є одним з недоліків команди. Недовіра виникає через страх показувати перед всіма свою чутливість, слабкість та емпатійність. І якщо учасники команди побоюються відкрито признаватися у своїх помилках і недоліках, приховують їх за всяку ціну, то утворюється атмосфера взаємної недовірливості. У такій ситуації люди не будуть здатні до щирих, відкритих дебатів. Натомість будуть вести обачливий обмін нейтральними примітками та коментарями. У результаті ухвалюватимуться індивідуальні рішення, що може мати небажані наслідки.



Тож, як установити високий рівень довіри між членами команди? Коли співробітники вірять лідеру, вони відчуваються впевненіше та менше хвилюються, працюють ефективніше й допомагають розвивати бізнес. Які манери поведінки допомагають лідерам створювати таку атмосферу?

## Звички, які допомагають лідерам формувати атмосферу

Звичка	Як допомагають
Делегувати свої повноваження	Делегування є важливим інструментом підвищення довіри. Але важливо робити це правильно, наприклад, одразу формувати свої очікування (дедлайни, критерії успіху щодо завдання або показати приклад); надати наявну можливу інформацію для виконання завдання, при цьому залишивши простір для самостійно прийнятих рішень; домовитися про регулярну перевірку стану роботи (показує, що керівник зацікавлений не тільки в результаті, а й у процесі його досягнення)
Створити коло безпеки	Весь мотив формування довіри в команді полягає в тому, щоб зберегти інформацію в безпеці, щоб в кінцевому підсумку отримати бажані результати. Ставтеся до своїх людей як до учасників вашого життя і дайте їм відчуття безпеки, причетності до кінцевої мети та належної роботи
Турбота про співробітників	Турбота з боку керівника говорить підлеглим про те, що вони важливі, що їх цінують. Проявити турботу можна через забезпечення робочого місця кожного співробітника бажаним, через налагодження контакту з ним, заохочення й забезпечення повного соціального пакета. Все це має місце бути
Спілкуватися та цікавитися справами колег	На даному етапі лідеру потрібно бути дуже чуйним до своїх підлеглих, ввічливим. Розмовляти відверто, чесно, порушувати наболілі питання та вирішувати їх у спокійній атмосфері. Питати порад і самому при необхідності надавати, пропонувати власні ідеї. Якщо виникають проблемні ситуації з



Звичка	Як допомагають
	<p>одним з підлеглих, їх потрібно вирішувати спокійно і віч-на-віч у кабінеті. Усе це допоможе лідеру або керівнику бути ближче до своєї команди та покаже їх хороші сторони. Співробітники почнуть краще розуміти свого керівника та будуть йому довіряти</p>
<p>Створення тимблдінгів і неформальних зустрічей</p>	<p>Саме це допоможе краще пізнати один одного. Співробітники та керівник можуть стати не лише колегами по роботі, але й друзями. Це однозначно підвищить якість довіри в колективі</p>
<p>Розмовляйте (не тільки про роботу)</p>	<p>Частіше виходячи з кабінету та вільно спілкуючись з підлеглими, можна стати ближчим до них. Людям важливо розуміти, що лідеру не все одно, що відбувається в їхньому житті. Причому в розмову треба активно включатися, проявляти цікавість. Знаходячи точки дотику, простіше встановити пріоритети та працювати на спільний результат. Тому необхідно ділитися своїм бачення розвитку бізнесу та цілями компанії. Можна попросити співробітників озвучити власні погляди, а також особисті цілі</p>
<p>Відзначати досягнення, навіть незначні</p>	<p>Хвалити робітників, нагороджувати, навіть за маленькі результати. Люддей мотивує, коли помічають їхню роботу та дають позитивний фідбек</p>
<p>Говоріть правду, гірку – також</p>	<p>Бути тим, хто повідомляє погані новини, неприємно. Але за чорною смугою завжди біла, тому, якщо компанія переживає проблеми, приховувати інформацію від співробітників не потрібно. Навпаки – у кризові моменти доцільно більше спілкуватися з командою, повідомляти, як розвиваються події, говорити про можливості</p>

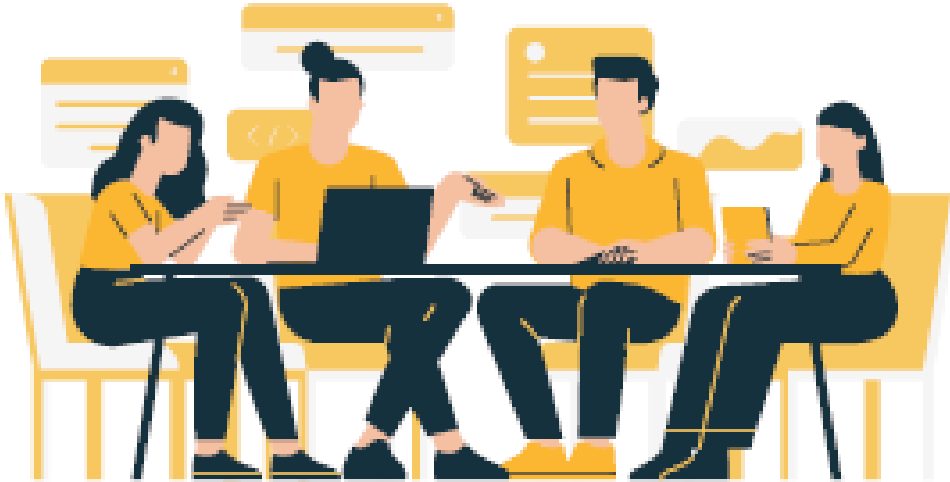
Звичка	Як допомагають
	покращення та не приховувати погіршення. Співробітники легше сприймуть навіть погані новини, якщо вони не звалилися на них зненацька, та ще й із відкритих джерел
Залучайте до прийняття рішень	Повірте у співробітників: спочатку залучайте їх до прийняття простих рішень, а коли побачите, що вони стали більш впевненими та рішучими, – дайте можливість впливати на серйозніші. Співробітники висловлюють думки, відчувають себе потрібними, частиною команди, з якою рахуються, вони впливають на рішення. А лідер може в цей момент почути та занотувати багато цікавих ідей щодо вдосконалення процесів і розвитку компанії в цілому
Говоріть про майбутнє	Поділіться своїм баченням розвитку бізнесу та цілями компанії, попросіть співробітників озвучити власні погляди, а також особисті цілі. Якщо знайти точки дотику, простіше встановити пріоритети та працювати на спільний результат
Виконуйте обіцянки	Якщо не впевнені, що слова реально втілити в життя, краще не кажіть нічого. Якщо виконати обіцянку не виходить, попередьте про це заздалегідь, перепросіть, запропонуйте альтернативу. «Людина слова» – найкраща характеристика для лідера
Визнавайте свої помилки та дозволяйте помилятися працівникам	Не варто перекладати на інших відповідальність за свій провал. визнайте помилку, проаналізуйте ситуацію, з'ясуйте причину, скоригуйте та рухайтесь далі. Не соромтесь вибачитися перед командою, якщо провинилися або якщо через вас люди опинилися в ситуації, яка їм зашкодила. Якщо вибачення щирі – люди це оцінять та не

Звичка	Як допомагають
	<p>припинять довіряти й поважати вас.</p> <p>Водночас не забувайте, що ваші працівники теж не ідеальні. Давайте їм можливість експериментувати. Підтримуйте, якщо щось пішло не за планом.</p> <p>Помилки – це теж розвиток, страх зробити помилку гальмує його. Будьте лідером, який зрозуміє і підтримає, ваша реакція на помилки – довіра, розвиток та позитивні зміни в команді.</p>
<p>Потрібно швидко залагоджувати конфлікти</p>	<p>Якщо у колективі є якісь тривалі непорозуміння краще їх швидко вирішувати, щоб це не переростало у щось більше</p>
<p>Дозволяйте співробітникам критикувати керівника</p>	<p>Слід дати можливість кожному членові команди критикувати іншого, навіть керівника, якщо на це є вагомі причини. Проте робити це з добрим наміром та доброзичливо. Кожний член команди повинен знати, що якщо йому щось не до вподоби, то він може сказати про це, висловивши свою думку, і вона обов'язково буде почута та врахована. А головне – він не буде за це покараний</p>



Як саме ці поради можуть допомогти у розвитку довіри між членами команди:

- заохочують участь усіх та обмін думками;
- допомагають розібратися зі складними питаннями кінцевого етапу та досягти дружності в команді;
- дають керівникам чудову нагоду відзначити досягнення співробітників і задати подальший курс.



Одним із рішень є створення унікальної бізнес-угоди, яка називається «Суперугодою». Відповідно до неї винагорода кожного співробітника залежить від результатів проекту, а не конкретно від того, що він робив. Коли нагорода розподіляється саме так, усі учасники працюють як одна команда, а не лише заради власних інтересів. Вони не просто відчувають відповідальність – вони також зацікавлені в тому, щоб проявити ініціативу та поліпшити процес.

#### Угода про високий рівень довіри

Результати	• Які ми хочемо отримати результати?
Ролі	• Хто що робить?
Правила	• Яких мінімальних стандартів маємо дотриматись?
Ресурси	• Які ресурси (люди, гроші, інструменти) у нас є, які нам ще потрібні?
Нагорода	• Як оцінюватиметься й винагороджуватиметься цей процес?

## Правила, які допоможуть у формуванні та зростанні довіри в команді

### Приєм "Трохи про себе"

- Потрібно зібрати членів своєї команди і поставити кожному з них кілька запитань про його життя. Запитання не повинні носити надто особистий характер, вони можуть стосуватися братів або сестер, місця народження, хобі тощо. Відповідаючи на них, члени команди краще пізнають один одного, починають чутливіше ставитися до колег і бачити в них не конкурентів, а просто людей і, можливо, друзів.

### Вправа "Ефективність команди"

- Вона складніша, але більш дієва. Усі присутні на зборах по черзі повинні визначити, який внесок у загальну справу зробив кожний з колег, і назвати сферу діяльності, в якій цей колега повинен або активізувати свої дії, або припинити їх. При правильному підході ця вправа дає масу конструктивної і позитивної інформації всього за годину.

### Ретроспектива

- регулярність (залежить від інтенсивності роботи та домовленості в команді);
- безпечна комунікація – середовище, коли всі члени колективу почувуються комфортно, щоб висловлювати свої думки;
- постійне впровадження змін за отриманими результатами.
- Керуючи цими трьома важелями, ви зможете досягти найбільшої ефективності від проведення ретроспектив.

### AGREEMENT COMMITMENT

- Наступний прийом - 60% agreement – 100% commitment. По суті, він описує певну демократичну систему, де для ухвалення рішення потрібен лише частковий консенсус в обговоренні (60%), але після цього вся команда (100%) приймає і не заперечує його.
- Таке правило стає у пригоді одразу з кількох причин: 1) так можна почути думку всіх;
- 2) рівень довіри в команді зростає, адже стає чітко видно, що думки часто збігаються;
- 3) самі рішення ухвалюються швидко та ефективно.





## Які активності діджитал-тимбілдингу допоможуть побудувати довіру між учасниками команди?

Доступно багато інструментів, які можуть допомогти зміцнити довіру між членами команди. Однією з найпростіших і водночас найефективніших стратегій є залучення кожного члена віддаленої команди за допомогою централізованої програми (наприклад, додаток Meeting), яка дозволяє всім членам команди ефективно робити власний внесок в обговорення та спільні проєкти. Цифровий тимбілдинг, що передбачає роботу членів команди у контрольованому та безпечному середовищі, дає можливість дізнатися про сильні та слабкі сторони один одного. Це зміцнює довіру, що, у свою чергу, підвищує ефективність кожного і виробляє навички праці в команді в реальному світі.

Можна зробити висновок, що довіра формується на взаємоповазі, тобто всі учасники команди бажають бути почутими та відчувати свою важливість у команді. Тому в більшості програм, методів та прийомів для зміцнення довіри у колективі є пункт про відверту та постійну комунікацію між усіма членами. Необхідно також обмірковувати та вислуховати думку кожного, не зневажати людей, саме тоді вони відчуватимуть свою важливість та відкриватимуть як керівнику, так і один одному, поліпшуючи при цьому результативність компанії. Міцна стресостійка команда - це не розкіш, а фундамент, який збереже від витрат і принесе прибутки, навіть в умовах кризи.



# 19

## Методи підведення підсумків роботи команди

Перш ніж розглянути ефективні інструменти підведення підсумків командної роботи, слід проаналізувати, яких основних помилок можуть припуститися у заходах тимбілдингу.

### Помилки тимбілдингу

#### Об'єднання всіх разом

Тимбілдинг-інструменти повинні застосовуватись для осіб, що безперервно та безпосередньо взаємодіють один з одним у трудовому процесі, іншими словами — для команди, що виконує роботу над єдиним проєктом.

#### Проведення дійства «для галочки»

Інструменти командоутворення повинні бути дієвими та доцільними конкретно для цієї команди та її колективу, передбачати не тільки цікаві заходи та забави, але й підвищення результативності роботи компанії.

#### Невизначеність цілі та завдань

Перед застосуванням інструментів командоутворення чи розробкою програми довіри треба визначити конкретну мету та цілі. Добре б було, щоб цілі були вимірними.

#### Не виявлено основні параметри результативності

Встановлення вимірних цілей та конкретних параметрів заохочує команду активно брати участь у заходах, робить участь у заходах зрозумілою, — результати командоутворення досяжними.

## Неефективно підібрані інструменти командування

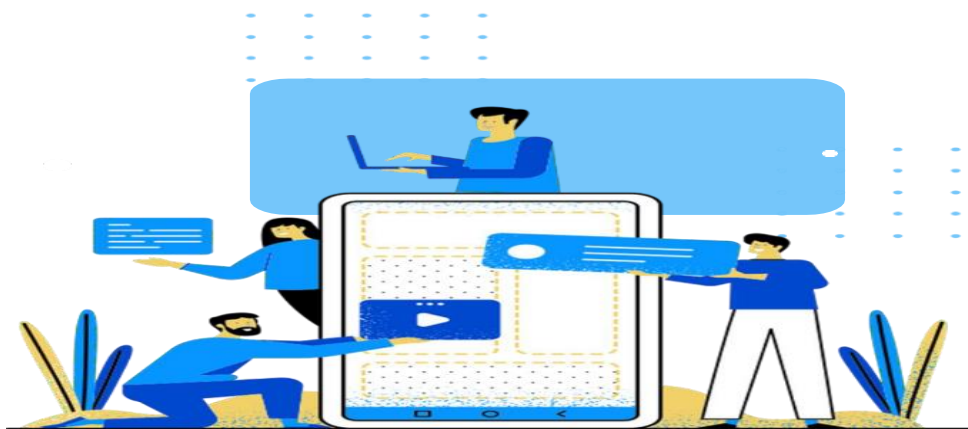
Постійно треба враховувати інтереси та захоплення працівників, котрі будуть брати участь у діях, та мету заходу.

## Несистематичний характер діяльності

Слід сформувати програму командування заходів для підвищення довіри в команді, поліпшення соціально-психологічного клімату та емоційного інтелекту.

## Не здійснюється аналіз ефективності до та після застосування інструментів командування

Необхідно обчислити та зрозуміти, чи відповідає підсумок від подібних заходів покладеним цілям та чи доцільно здійснювати інвестиції у такого роду заходи в майбутньому.



✓ Тимбілдинг дає змогу навчити учасників команди спілкуватися неформально, при цьому зберігати елемент ділової компоненти.

✓ Тимбілдинг дозволяє у найкращий спосіб виявити і закріпити неформального лідера, що для менеджера проєкту особливо важливо.

✓ Члени команди мають можливість, з одного боку, зрозуміти переваги командної співпраці, а з іншого – усвідомити важливість власного внеску в загальний результат.

## Методи підведення підсумків роботи команди

### П'ять «чому?» успіхів і невдач

Перший корисний інструмент «п'ять “чому?”»: техніка для визначення причинно-наслідкових зв'язків. Вона працює так: констатуємо факт, а потім – послідовно ставимо собі питання «чому?» п'ять разів поспіль. Вважається, що відверті відповіді саме за таку кількість «сходинок» приводять до першопричини. Щоб отримати максимум користі, не варто «вішати на себе ярлики» («бо я невдаха») і шукати винних (якщо не збираєшся щось змінити – наприклад, перевестися в інший відділ через колег).

### Баланс темного та світлого

Якщо зосередитися тільки на позитиві зростає ризик наступити на ті самі граблі знову. Отже, проаналізувати, де саме були проблеми та неправильні кроки та що слід зробити інакше, варто.

Проте концентруватися тільки на поганому означає обмежувати можливості. Наші досягнення – це цінне джерело натхнення, яке дуже важливо поповнити наприкінці напруженого року.

Бажано визначити та записати певну кількість успіхів наприклад, 20 або навіть 50. Люди часто дивуються невже було стільки? Звісно, адже це не лише нова посада чи престижна нагорода. Цікава навчальна програма, цінне знайомство, нові навички – це все цеглинки, які будують успіх.

### Дієві кроки роботи над помилками

У межах професійної діяльності корисно час від часу зупинитися та аналізувати: чи дійсно займаєшся своєю справою? Чи присвячуєш життя тому, що вважаєш цінним, чи не витрачаєш ресурси дарма?

Перелік справ, завдань, напрямків розвитку варто переглядати принаймні раз на рік, а бажано частіше.

Мета підбиття підсумків - не просто порпатися в минулому, а зробити певні висновки для кращого майбутнього. Отже, важливо не

тільки винести уроки, а й запланувати та записати конкретні кроки, які дозволять надалі йти правильним шляхом.

### Раціональне, емоційне, лінія часу

Аналізуючи минулий рік та плануючи наступний, треба дотримуватися конкретики, відзначати певні дії, помилки та здобутки, встановлювати дедлайни (інакше цілі будуть досягнуті «ніколи-небудь»).

Проте зауважити варто і емоції, які супроводжували команду протягом року. Що саме їх викликало? Які хотілося б повторити? Часто на цінні речі, які не можливо визначити, вербалізувати, вказують саме емоції.

**Таймлайн** (лінія часу) – зручна техніка підбиття емоційних підсумків року (і менш тривалих періодів часу): треба намалювати лінію і відзначити на ній важливі для кожного події, потім – позначити їх різними кольорами в залежності від емоцій, які вони викликали: «Mad-Sad-Glad» («злість-сум-радість»).





Підбити підсумки року в робочому колективі, команді — це важливий інструмент командування. Це насправді інтегрує усіх членів процесу. Команда визначає важливі акценти та пріоритети, обговорюються досягнення, закріплюється новий рівень комунікаційної взаємодії.

### Питання, які варто собі поставити, щоб свідомо планувати життя в наступному році:

1. Які важливі події відбулися в організації в цьому році?
2. Чого ми як команда точно досягли? Що нам це дало? Як це вплинуло на наше життя?
3. Який найбільший був для нас успіх? Яка була найбільша проблема?
4. Що було важко? Як ми із цим впорались?
5. Які з професійних досягнень принесли нам найбільше задоволення? Які події допомогли організації найбільше розвинутися?
6. Чому команда навчилася?
7. Які навички у кожного зміцнилися? Яка мрія здійснилася?
8. Що ми мали зробити, але це не спрацювало? Які були найбільш приємні моменти цього року?
9. Як кожен з команди дбав про відносини з колегами? Чому ми приділяли занадто багато уваги?
10. Чому ми присвятили занадто мало уваги? Що зміцнило нас?
11. Що ослабило нас?
12. Які цінності ми культивували? Що доброго зробили для інших? Кому допомогли?
13. Що ми зробили для себе? Як піклувалися про себе, свою команду, свою організацію?
14. Чим ми можемо пишатися? За що ми вдячні цьому року?
15. Як можна описати минулий рік трьома словами?

## Кейси успішності командоутворення

## компанії

## BRUSHME

Завдання команди — вийти на новий ринок Польщі та зробити проєкт рентабельним. Була проведена велика робота. На початку військових дій в Україні

команда змушена була призупинити проєкт, але згодом відновила роботу і відкрила власний склад у Польщі.



## У команді були:

- ✚ проджект менеджер;
- ✚ програміст;
- ✚ таргетолог;
- ✚ смм-спеціаліст;
- ✚ дизайнери;



- ✚ менеджер; продажу ;
- ✚ працівники складу;
- ✚ перекладачі;
- ✚ логісти.

## Завдання:

- вивчити ринок (це робить маркетолог або проджект-менеджер (креслиться таблиця і туди вписуються конкуренти: назва, ціни, кількість товарів, які способи оплати; які платіжки; яка доставка тощо);
- розробити сайт (зробити прототип сайту у фігмі, якщо прогеру або зразу в конструкторах, типу shopify, wordpress, eswid)
  - ❖ залучити копірайтерів;
  - ❖ дизайнерів або контент-мейкерів;



Zwierzęta, ptaki, ryby

Reprodukcje obrazów

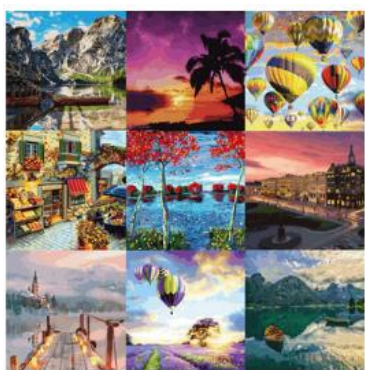
Bestsellery

Samochody, statki, samoloty

- ❖ перекладачів, але тих, які вільно спілкується мовою з носієм;
  - для сайту потрібно налаштування платіжки типу страйп, пейпал і т.д. для спрямування грошових потоків;
  - зареєструвати та запустити CRM-систему, щоб всі замовлення переходили туди, і менеджеру, і складу було зручно все обробляти;
  - узгодити умови з юридичною компанією та налаштувати документообіг;
  - створити сторінки у соціальних мережах – Інстаграм та Фейсбук;
  - додати контент-постів (близько 30) і максимально заповнити акаунти;
- ❖ налаштувати роботу складу та транспортування товару з України (це функції логістів і працівників складу);
  - співпраця з таргетологом – він налаштовує акаунти та визначає, що потрібно (креативи, фото, відео, тексти);
  - для менеджера з продажів прописати скрипти для розмови та відповідей.

## ЗАПУСК!

### Важливо:



Krajobraz

✓ чітко  
знати мету та  
план,

✓ для  
кожного завдання

свій відповідальний і дата дедлайну,

✓ пояснити мету (можливо, працівник сам знає, як краще зробити, а вказівки обмежують його професіоналізм),

✓ потрібно конкретно описати вимоги завдання і після кожного завдання здійснювати контроль; і під час виконання завдання завжди потрібно цікавитися, як справи з нею, чи потрібно щось допомогти.



## Інструменти:

✚ Trello – система, в якій можна планувати роботу (дуже зручна).

✚ Сайт може кожен робити на конструкторі, наприклад: Shopify, Wordpress, Ecwid.

✚ CRM - у Європі на практиці часто користуються Baselinker;

✚ Платіжки; Stripe, Pay pal і т.д.;

✚ Instagram, Facebook та Bussines-менеджер;

✚ Для прототипу сайту – Figma;

✚ Дизайнери працюють у Photoshop;

✚ Перекладачі в Google документах або Microsoft.



## Труднощі:



Akcesoria

На кожному етапі будуть труднощі та помилки, треба бути гнучким і наполегливим, все можна доробити. Спочатку були зроблені ті завдання, які зайняли довше часу, та ті, які можна робити паралельно. Тобто виконане дослідження, і одразу дано завдання для розробника сайту (і копірайтеру, і контент-мейкеру), а також оформлено юридичні документи. Зібрана інформація, які платіжки потрібні. Реєстрація та налаштування процесів (бо підтвердження чекає довго) і т.д.

## Результат:

Спочатку команда отримала негативний результат. Потім опрацювала проблеми та виправила помилки. У потрібний час команда запустила проєкт, який став рентабельним через пару місяців.

Опишіть успішний тимблдинг-кейс, який вас надихає? Можливо, це буде кейс вашої команди?













**Вікторія КИФЯК**

**Інструменти командоутворення**

Використані малюнки та фото з відкритих інтернет-джерел

Літературний редактор – О.В. Колодій

Видавництво Кондратьєва А.В.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК 437 від 26.04.2001

Підписано до друку 27.06.2022. Формат 60x84 1/16  
Папір офсетний. Гарнітура Таймс.  
Друк офсетний. Умовн. друк. Арк. 19,0575  
Наклад 50 прим.

58013, м. Чернівці, вул. Героїв Майдану, 186-В  
тел. (0372) 90-55-75  
E-mail: avk\_i@i.ua